东方燕园
经管书系

管理境界

一流的管理是境界
二流的管理是道
三流的管理是术

严介和◎编著

没有大道理，**只有**硬方法；
没有只说不练，**只有**真才实干；
没有难懂的理论，**只有**直白的经验；
没有不知结果的消化吸收，**只有**立即见效的实践应用。







本书呈现给您的是：一个十年间白手起家、跃居富豪榜第二名的传奇人物的实践历程和经营管理心得。

本书让您有机会：全方位透析一个特立独行却屡战屡胜的企业家所具有的常规、逆向、超常和创造性思维。

本书内容涵盖：产业机会的选择、企业高层的布局方式、优秀人员的管理和选拔、企业社会关系的处理和企业家自身的修炼。

上架建议 经济管理



定价：28.00元

管理境界

严介和◎编著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理境界/严介和编著. —北京:北京大学出版社 2008.11
(东方燕园经管书系)
ISBN 978-7-301-14215-8

Ⅰ.管… Ⅱ.严… Ⅲ.企业管理—经验 Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 135401 号

书　　名:管理境界
著作责任者:严介和　编著
责 任 编 辑:陈　莉
标 准 书 号:ISBN 978-7-301-14215-8/F·2022
出 版 发 行:北京大学出版社
地　　址:北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址:http://www.pup.cn　电子邮箱:pw@pup.pku.edu.cn
电　　话:邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750112
出版部 62754962
印 刷 者:北京龙之冉印务有限公司
经 销 者:新华书店
787 毫米×1092 毫米　16 开本　11.75 印张　150 千字
2008 年 11 月第 1 版　2008 年 11 月第 1 次印刷
定　　价:28.00 元

目录

第一章　优秀是“干”出来的，不是“看”出来的

只会学习知识的人是三流的；能够举一反三、触类旁通、创新知识的人，是二流的；生活是永恒的老师，能够领悟生活、创造知识的人才是一流的。读万卷书，不如行万里路。

第二章　机遇是“想”出来的，不是“忙”出来的

抓住机遇的人是三流的；能够寻找机遇的人是二流的；创造机遇的人才是一流的。企业家要有激情，有梦想，敢于冒险。没有梦想就没有理想，有梦生活才美好。

第三章　大家是“炼”出来的，不是“干”出来的

做企业心态要好，有人捅你一刀，只要不是捅在心上就行，要有承受力，要大步流星地走，把握住企业的整个发展过程，该放就放，该收就收，该加速就加速，该死亡就死亡。这样才能完成以社会为己任、以企业为本位、创造财富、完善自我的社会使命。

第四章　真功夫是“悟”出来的，而不是“读”出来的

企业家是在经历了“三千三万”、练就了四大功夫、真正读懂了与企业信息相关的五类书的基础上，彰显了两个阶段的五大行为风格，最终又扮演好了六大角色的人物。

第五章　硬功夫是“苦”出来的，而不是“谋”出来的

要尽最大可能去理解别人，还要尽最大可能理解“被人不理解”。企业家在社会上是演员也是运动员。要让导演满意、让观众满意、让裁判满意。一流的成功人士只做人不做事，二流的成功人士先做人再做事，三流的成功人士先做事后做人。

第六章　企业是“人”做出来的，不是“事”堆出来的

一流的企业家只管人不管事，二流的企业家既管人又管事，三流的企业家只管事不管人。所谓管理的概念，就是在管好自己的同时，再管好自己该管的那几个人，其他的根本和我没有关系。

第七章　做人做事讲“理”，处人处事讲“情”

围绕钞票运转的人是“老板”，围绕企业运转的人是“资本家”，围绕整个社会运转的人是“企业家”。对于一个高尚的人来说，最博大的是爱，是博爱。大爱应该是无垠的，所谓的负责任，就是承担爱的责任。

第八章　做人做事要“严”，处人处事要“和”

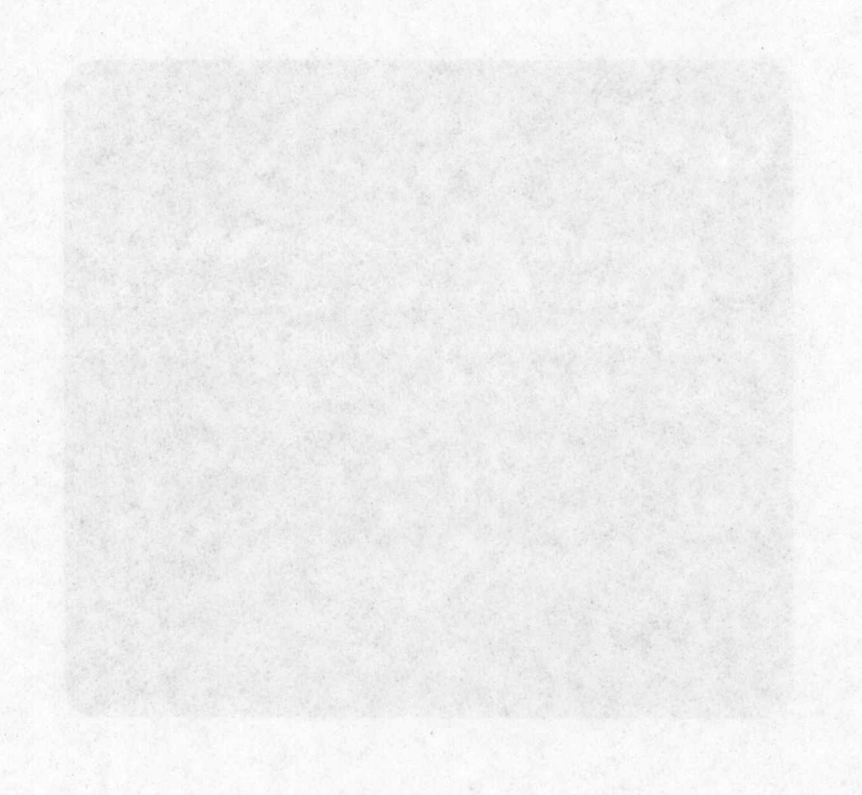
大事要严，小事要和；对己要严，对人要和；严是做人的脊梁，和是做事的锦囊；严是以不变应万变，和是以万变应不变；严的时候要有包容心，要容得下和；和的时候不要得意忘形，要不失严。

第一章

优秀是“干”出来的，不是“看”出来的

本章介绍

只会学习知识的人是三流的；能够举一反三、触类旁通、创新知识的人，是二流的；生活是永恒的老师，能够领悟生活、创造知识的人才是一流的。读万卷书，不如行万里路。



第一章

优秀是“干”出来的，不是“看”出来的

1 优秀的往往是简单的

理论是把简单的事情复杂化，理念是把复杂的事情简单化。一流的企业家就是要把复杂的事情简单化。

本书将围绕生活和人生的宏伟主题展开，主要的角度是围绕企业来谈生活和人生。关于企业与社会、企业家与生活等方面的内容是本书关注的重点。

正如一首歌所唱：“道不尽红尘舍恋，诉不完人间恩怨，世世代代都是缘。流着相同的血，喝着相同的水，这条路漫漫又长远。红花当然配绿叶，这一辈子谁来陪，渺渺茫茫来又回……人生短短几个秋啊，不醉不罢休。”

我们崇尚简单，因为我们懂得优秀的往往都是简单的，但这不等于

说简单的都是优秀的。理念应该如此，但是我们如何才能从简单的优秀走向通透的卓越呢？这是我们必须思索的一个关键问题。我的理解是，从优秀走向卓越就是一个“善败”的过程，是善良的“善”和失败的“败”的结合，人唯有在不断的自我否定中才能自我超越。从张扬成长过程中的“应该如此”，到收敛成熟过程中的“不该如此”，最终到达成功内敛时候的“不过如此”，就是从优秀走向卓越的“善败”的过程。

人生就像爬高山，生活就像蹚大河，每一个优秀的人来到这个世上，都是从仰望山峰、高山仰止起步，最终抵达山高人为峰的境界。而这个过程就是选择了高山，就是选择了坎坷，如果还不认输，继续往前走，那就是选择了执著，就是选择了磨难。当最终实现了抱负时，就到了山高人为峰的境界了。

成大事者，非宁静无以致远，但选择了宁静也就是选择了孤独，这也是我对企业与社会、企业家与生活的一种感悟。

许多年轻人，尤其是刚从大学校园里走出来的人，往往只懂得从理论到理论，然而究竟什么是理论呢？其实理论说到底就是把简单的事情复杂化。当离开校园走向社会、走向工作岗位，在工作过程中，变得越来越优秀、层次越来越高的时候，你就会自觉或不自觉地从理论走向理念。

理念又是什么呢？与理论相对应，理念就是把复杂的事情简单化。我们要从下里巴人到阳春白雪，再到能够相互兼容，能够相互依偎、相互依存，直到最后大家共进共荣。

2 干大事从来不要脸

作为民营企业家，要做好车被砸、衣服被撕扯、自己被员工围攻三天三夜的准备。

我们的企业诞生在江苏，成长和壮大也在江苏。从2001年到2004年，我们先后重组了31家国有企业，包括在省外重组的。这些企业多半是处于破产、倒闭、半停产状态的企业，都是没人愿意接手的。那个时候，大都是民营资产在收购这些企业，而且都不是主动收购，而是被动收购。往往是相关的党政领导找过来说你把这个包袱接过去吧，然后我们就把它们接手过来。曾经有媒体说，严介和是侵吞国有资产的大鳄，他重组收购了这么多的国有企业，没花一分钱。但事实上，我收购这些企业时，它们的净资产都是负数，即总资产减去总负债为负数。

以我们当年重组的南通机床厂(ST纵横)为例。南通机床的股票曾高达每股58元，当我们接管时，股价只有1元多。在我们接管之前已经经过了三轮重组，最终重组方都退了出去。在危难中，有些领导想到了我，找我谈话，希望我站出来，承担自己作为民营企业家的社会责任。

在这里，插一句我个人的观点：一流的商人应该是精明＋厚道；二流的商人是精明＋精明，是小聪明；三流的商人是厚道＋厚道，必死无

疑。而一流的企业家要永远创造财富并具有强烈的社会责任感。

2003年12月28日我们在南通召开了一个规模很大的新闻发布会，两级政府宣布，我成为ST纵横的法人代表和董事长。我重组过很多个企业，但是从来都不担任法人代表或者董事长，唯独这个企业我必须这样做。因为这时候，不仅企业员工，连股民都受不了了，股价从58元到1元。我知道这真的是受命于危难之时。

我在新闻发布会的当天，跟这个企业中层以上的骨干说了几句心里话，这一艘昔日非常靓丽、壮观的“泰坦尼克号”，现在因弹尽粮绝、百孔千疮，不久就要沉没了，此时此刻，作为一个新船长，多么盼望我们这条船上的能人、俊男靓女们，该上岸的赶紧先上岸，让我们这些敬业的、乐于奉献牺牲的人们用坚强的身躯堵住这条船的漏洞，用聪明智慧治理这条船的种种毛病。当这条船能够健康地浮出水面，重新扬帆远航的时候，我们再请你们上船，那该多好。

这一番深情的讲话确实曾打动了现场的很多人，大家觉得就冲你这番话，我们认可你来当船长了，你需要我们上岸我们就上岸，你觉得我们还可以留在船上，用我们的身躯堵住漏洞，直到我们的船能够重新扬帆远航，我们就会奋力地划桨。当时我也很感动，但是这种感动扭转不了受既得利益驱动的部门和一些机构的行为。这个企业2003年亏损了1.8亿，已经ST带*了，如果2004年上半年它还不能扭亏为盈，那就必须退市了，我们接手的时候它已经停牌了。

大家都觉得扭亏为盈是天方夜谭，怎么可能呢？毕竟亏损也是有惯性的，亏损1.8亿，这么大的惯性，要想几个月内把它扭亏为盈，困难可想而知。我也知道这是万丈深渊、刀山火海，但是我不上谁上呢？毕竟肩上还有社会责任和大家的期望。当时，我多么盼望立刻就能走进ST纵横，但是两级人民政府确实对我们非常关心，劝我们不要立刻进，担心我们出问题。但是如果我们不能马上进入，不能在6个月的时间，也就是180天内把这个企业扭亏为盈，那我还不如不要接任这个法人代

表和董事长。

我当时急得要命，反复去做各方面的工作。我记得，2004 年 1 月 11 日，当时我就住在南通，早晨起床后，我叫司机把车子刷干净点，这是一辆新的宝马车，我自己开车到城区的一个小巷子里面去吃当地非常有名的牛肉手擀面。时值隆冬，我穿了三件羊绒衫，狼吞虎咽、狠狠地把两碗牛肉手擀面都吃了下去。吃完以后，上车就直奔 ST 纵横的大门。

我进大门的时候，不断地按喇叭，门卫搞不清是谁，一看是新车，以为肯定是重要的客户来了，或者是送订单的，就赶紧放行了。我开车进去，把车停好后，向门卫包括工作人员自我介绍，我是你们的新掌门人，ST 纵横的董事长。

“严介和来了。”消息一传开，马上就有几十人到几百人、最后几千人围攻上来。因为这个企业多年来，一直是靠政府的财政在养活，他们其实不希望动真格的，动真格的就会伤害到他们的既得利益。我对他们说：“我们的体制未必没有保证呀。”但是他们说：“你不要来，你也不要做，我们这个企业不管怎么难，最终都是政府买单。你来了能保证政府还买单吗？你肯定要动真格的，如果你动真格的，哪怕你有真本事，能把这个企业做下来，但还是会伤害我们的利益，对不对？”我说：“我认可，这是事实。但在市场经济的今天，企业不能老依赖输血过日子，如果只靠输血，企业最终还是一个病的企业。在输血的同时，打造造血功能，才是真正的解决问题的办法。”他们说：“我们不要造血，我们就要输血。”我说：“我没有办法，我来就是帮你们打造造血机制的。”但是他们还是说：“你走你走，你赶紧走，我们不要造血，我们就要输血。”

任凭我怎么说都不行，但是我心里有数，他们怎么赶我，我也不会离开的，既然来了就不能走，倒也要倒在纵横，哪怕死也要死在纵横。这时围攻的人越来越多，有人破口大骂，甚至往我脸上吐唾沫，还用手推我，我都承受了。后来我的衣服也被撕破了。其实，我在进去之前就

有心理准备，我说：“你们尽管撕吧，我既然来了就不会走。”我当时想，哪怕我开的那辆新车，让人们砸掉发泄一下，或者泼上汽油一把火烧掉，我也不会追究任何人的责任。我觉得应该让人们发泄发泄，构建和谐企业需要让人们发泄，把矛盾释放出来。我觉得如果他们觉得做得过火了，他们是会回头看的，而如果不让他们发泄够，他们是很难回头看的，这就是我让大家发泄的原因。

就这样从早晨9点我一直被围攻到第二天凌晨5点多。起先他们还比较有礼貌，让我坐，后来就不让我坐了，起先让我喝茶喝水，后来就不让我喝了。到凌晨的时候，有人说：“这个人火气很旺，隆冬季节怎么还这么强势？是不是该给他准备一台电风扇？”电风扇真地被拿过来了，对着我吹，这时候我只能不断地往外躲，我已经出了一身汗，如果被电风扇吹，很容易感冒，如果感冒了，那就惨了，我必须要坚持住。但他们觉得一台电风扇不够，又陆续弄来了两台，共三台电风扇形成三角形都对着我吹。我无法回避，只有咬牙坚持，凌晨五点多时，有很多高高大大、穿着便衣的小伙子进来了，我知道这是政府派来的便衣警察，是要保护我离开。其实我进来时，是准备在企业坚守下去的。

正月初五是我的生日，我正月初四又来到纵横。那时还没有正式上班，见我又来到纵横，纵横的高管、中管都很敏感：严介和怎么又来了？我心里清楚，有些人是兴冲冲地来拍马屁的，有些人则是唉声叹气地来，他们想：这个人连死都不怕，还有什么办法呢？有的人来时气势汹汹，但是我很清楚，毕竟是刚过完年，气势汹汹的人很快就会消失。后来大家在一起交流了好几个小时。谈话过程中我曾提到明天就是我的生日了，于是到晚上8点多的时候，纵横人准备了一份蛋糕和许多蜡烛，还有丰盛的菜肴给我庆祝生日。看来他们最终认可了他们的新掌门人。在他们给我过生日时，我感到：不至高山怎么显出平地？不入虎穴焉得虎子？企业家必须超越常人。

3 企业不是一个人干的，也不是一种人干的

经营企业需要艺术性，在不同的时期，要有针对性地选用合适的人，要把人才的刚、柔、实干充分结合起来。红花再好，也需要绿叶陪衬扶持，要相互依存、共荣共进。

后来大家基本认可了我这个董事长。我就开始对高管进行调整，而且是大幅度的调整。我的调整很成功，我宣布蔡渊来当纵横的总经理。蔡渊也是一个改革派、复旦大学的博士生，是一个不怕累、不怕死的人，也曾被众人围攻了多次，但是仍然乐于改革。

我清楚ST纵横下面有22家子公司，我给高层们准备了一个抽屉，把22家子公司的营业执照、公章、税务登记证等全都拿来，能盈利的子公司就保留，不能盈利的统统砍掉。需要注意的是，有些企业是亏损的，庙宇很破烂，但是方丈并不穷。因此我作为一个新的领袖，如果不把他们抬到原有的高度，他们根本不会好好工作。

第一任总经理蔡渊，烧的是“猛火”。面对老牌国企，面对多年的陈旧观念，蔡渊一上任便大把添柴，搅沸沉寂多年的一潭死水，实施了四大“瘦身”计划。

第一，裁员瘦身。作为四千多人的大企业，一线产业人员只有八百

余人，平均3.5个干部管一个工人。二线人员工资比一线人员工资高；三线、四线人员比一线、二线人员日子好过，内耗、不出力、混日子，甚至一天只有3小时在班上，一批人没事做，而一线的许多事没人做。蔡渊立体裁员，大刀阔斧，冗员裁减46%。悲情瘦身，友情操作。社会化安置也好，置换身份也罢，费用一般比政府规定的高出50%。

第二，机构瘦身。企业原有很多机关部门，庞大臃肿，多头管理，互相倾轧。实行机构撤并，减少60%的机关部门，而且一般的机关部门只设正职，不设副职，全面向一线倾斜。

第三，资产瘦身。纵横所谓的多元化越走越远，22家子公司无一例外地亏损，有的已严重到资不抵债的程度。除了能盈利或经过努力可能盈利的4家外，其余的全部砍掉。

第四，债务瘦身。按原标准，纵横国际逾期贷款银行基准利率须上浮20%。太平洋建设是几大总行的AAA特级信用单位，太平洋建设义不容辞地承担风险为纵横存贷担保，银行利率不仅不上浮，反而比基准利率下降了10个百分点，一次性为纵横削抵1/3债务。

立体瘦身让整个“纵横”上下滚沸。观念碰撞，利益碰撞，让许多“纵横”人如坐针毡，寝食不安，员工情绪波动很大，矛盾随时可能激化。

在这种情况下，我到纵横宣布蔡渊离开纵横回太平洋，任命原来在纵横当过总经理、后来到政府当公务员的孙建国担任纵横的第二任总经理。

孙建国原来在这里当过总经理，温良恭谨让，只有好没有坏，只有柔没有刚，每天第一个进纵横，最后一个离开纵横。对我的这个决定，大家都很高兴。由于大家都说孙总好，原来在蔡渊手里解决不了的事情，不知不觉就在孙总这里都解决了。就这样一刚一柔，前面是刚，是猛火，但那老牛筋、老骨头煨不烂；用温火再悄悄地一烤，问题都解决了。

孙建国当了两个月的总经理，这时候我觉得他的使命已经完成了，

任命了第三任总经理——就是当年纵横分管营销和市场的副总，20世纪70年代出生的凌卫国。在这之前，我就跟凌卫国暗示过了，我说你努力地做好市场，因为我们只有6个月的时间，如果经营上不能突破，不能尽快扭亏为盈，一切都是白忙，到时候说什么都没用。

那时候凌卫国和他的团队真的不要命了，以从来没有过的力度进行营销，结果直到2004年上半年我们的产品都是供不应求，不仅销量大而且价格最高，顾客常常是主动上门来要货。凌卫国知道自己是纵横未来的掌门人了，能不拼命工作吗？由于业绩越来越好，当凌卫国接任总经理时，大家都认可了。如果我一来纵横就任命凌卫国当总经理，纵横人肯定不接受，当时他们认为生产最重要，做市场和销售不算什么。后来他们懂得了生产管理再好，如果销售得不好都是没用的。管理第一的时代已经过去，营销第一的时代到来了。因为市场已经从短缺经济走向了过剩经济，从卖方市场走向了买方市场，所以营销越来越重要了。

凌卫国就职后，纵横高层新班底的平均年龄是37.2岁。“少壮派”没有辜负期望，按照全新思路，实施了一系列重大举措：盯住重点客户，拓展细分市场；突出新品开发，主攻产品质量；优化生产组织，提高劳动效率；嫁接太平洋文化，全面深化企业内部管理。经过改革，企业职工的精神面貌焕然一新，生产、销售、开发各项经济指标均创历史最高水平，公司生产经营也上了一个新台阶，呈现出良好的发展态势。

让纵横人转变最大的是生产经营链条理念的变化，即变原先的生产→营销→研发为营销→研发→生产，营销第一、研发第二、生产第三。纵横确立了营销的龙头位置，以市场为导向，一切由市场说了算。总经理是从主抓销售的一线上来的，新经营层牵着市场鼻子走，从营销理念、营销模式的变革入手，进行细分市场，针对用户特点，以市场定研发，以销售定生产，产品始终供不应求。当年1—10月，机床同类产品价格平均上增20%，销量增加43.8%，资金回笼率达到

103.7%，企业整体进入良性发展轨道。刚好半年下来，纵横从亏损1.8亿元变为盈利400多万元。

我记得七月份在上交所恢复交易，也就是复牌的时候，我们很从容。所有的专家学者都没刁难我们，都问我们有几亿资产，因为大家觉得这简直是天方夜谭，是个奇迹，问我们怎么实现奇迹的。我说，就是五个月三易总经理，分别烧了三把火，推动了纵横的三次重大变革。第一任总经理烧的是猛火，重病下猛药；第二任总经理烧的是文火，火不能太高，慢慢烧；第三任总经理烧的是恒火，让纵横彻底地洗心革面，脱胎换骨。最终拯救了ST纵横。

媒体链接

力挽狂澜——太平洋建设上演生死时速拯救*ST纵横纪事。

11月25日，在各大证券公司显示屏上消失了半年多的“ST纵横”又将重新露面！中国民营企业第八强——太平洋建设集团入主上市公司，成功重组南通“纵横国际”令人瞩目。

据南通纵横国际股份有限公司总经理凌卫国介绍，在中国机床业享有盛誉的“纵横国际”有过历史的辉煌，也有过低谷。它的前身是创办于1956年的南通机床厂，曾是国家铣床生产定点工厂和国家数控产业化工程试点单位，产品荣获国优、省优称号，中国数控铣床用户满意第一名。1974年南通机床漂洋过海，成为国家第一个做外贸业务的机床企业，90年代年出口创汇超1000万美元。

1994年5月，“南通机床”在上海证券交易所挂牌上市，成为南通第一股。2000年公司更名为南通纵横国际股份有限公司，简称“纵横国际”。1996年，由于受金融危机的冲击，加之企业自身的原因，企业的效益开始滑坡，由于连续三年亏损，2001年被戴上“ST”的帽子，2003年被加上“*”，今年4月23日被宣布停牌，这就意味着只有半年的宽限期，“纵横国际”面临着退市的危险。

2003年底，在省市两级政府的协调下，通过第二大股东江苏华容集团的积极运作，由太平洋建设集团入主南通“纵横国际”，进行资产重组。总会计师朱军回忆说，当时“纵横国际”面临破产的危险，当年亏损8110多万元。太平洋建设入主后，在注入4800多万元优质资产置换不良资产的同时，引进太平洋企业管理文化，大刀阔斧地进行改革，转变用人观念，改变经营方式，经过半年的努力，使纵横国际发生了翻天覆地的变化。

朱军取出一份今年上半年度报告，密密麻麻的数字让记者眼睛一亮，真实而具体地记录着太平洋入主以后的骄人业绩：上半年纵横国际公司主营业务收入2.24亿元，同比增长79.2%，利润总额715.42万元，净利润为374.73万元。11月15日，上海证券交易所发出通知，获准纵横国际A股今年11月25日起恢复交易。

记者在厂区看到，干净整洁的车间机器轰鸣，到处都是一派热气腾腾的景象，身着蓝色工作服的工人在紧张而有秩序地工作。现年53岁、进厂25年的老工人师傅刘德才告诉记者，由于企业效益增加，分配政策向一线倾斜，工人积极性很高，大家主动加班加点。他每天早上7点上班，晚上7点半下班，每月收入由原来的800多元增加到2500多元。

“纵横国际”的奇迹是怎样创造的？监事会主席钱汉清认为，南通市委、市政府对“纵横国际”的关心，计委、体改委、经贸委、民政、财政、劳动等部门的大力扶持对重组成功起到了重要作用。他说，市委副书记王德忠经常深入企业调查研究，亲自过问重组的具体问题，帮助企业排忧解难。

太平洋建设入主“纵横国际”后，更新企业员工的观念，同时采取四大“瘦身”策略对企业进行脱胎换骨的改造，是重组成功的又一原因。61岁的副总工程师张芳言介绍说，人员“瘦身”，企业员工从4000多人减少到2100多人，精简了46%，有将近一半工人得到了多种形式的分流，保证“人人有事干，事事有人干”。机构“瘦身”，把原来22

家子公司砍掉18家，管理部门砍掉60%。彻底改变了过去“有人没事干，有事没人干”的状况。资产“瘦身”，能变现的都变现，进行债务清理，调整银行基准利率。战略“瘦身”，缩短战线，突出主业，退出不相关的多元产业。

“悲情瘦身，友情操作”。当初下岗如今又回到岗位上的万师傅回忆，记得第一次动员大会上，集团董事长严介和动情地说，纵横国际好比一条破船，要保安全，就得有一部分人“上岸”、一部分人“堵洞”、一部分人“划桨”。需要“上岸”，我毫无怨言。其实企业对我们下岗工人也不薄，无论是社会化安置，还是置换身份，补偿费用都比政府文件规定高出50%。

太平洋建设董事局主席严介和接受记者采访时，生动地介绍了巧妙点燃改革“三把火”让“纵横国际”重新扬帆的故事。

“重病用猛药是医疗之道，也是企业改革和发展之道”。为了让“纵横”起死回生，半年内他们在“纵横国际”换了三任不同风格的总经理。第一任总经理是个改革派，一上任就烧起了“猛火”。他根据太平洋的用人理念，实施四步“瘦身”计划，大刀阔斧地裁员、精简机构。改革取得了显著成效，但是也出现了许多新的矛盾和阻力。这时第二任总经理上任，他是个稳健派，烧的是“温火”，让大家气顺、心平，用温良恭俭让的方式，顺利完成了“瘦身”计划。

5个月以后，第三任总经理凌卫国在企业改革初见成效时上任，他是发展派，烧的是“恒火”。凌卫国用太平洋文化带动体制变化，用体制变革带动经营理念的变化，变过去生产、研发推动市场的模式为市场拉动生产、研发的模式，突出主业，加强新产品开发，提高核心竞争力，在资本、市场、技术等方面寻求国内外同行的全面合作，用三年左右时间把“纵横国际”打造成国内数控机床产业的龙头企业。

三把火让“纵横国际”发生了翻天覆地的变化。今年以来，机床销售量增长44%，价格增长20%，资金回笼103%，企业生机勃勃，步入

良性发展时期。

（原载《新华日报》 2004年11月24日）

媒体链接

因为并购重组才在资本市场上抛头露面的民营企业家，严介和不是第一个。不过，一方面*ST纵横实在太差，另一方面严介和实在太狂，使得严介和初涉资本运作就受到关注，争议和怀疑颇多。

*ST纵横是江苏上市公司中业绩最差的，其2002年每股收益为-1.64元，每股亏损额位列当年众上市公司之首。直至2003年11月，中山路桥工程公司受让江苏技术持有的6720万股法人股（占公司总股本的28.18%），重组才算有了初步的结果。中山路桥的实际控制人正是严介和。随后，严介和就任*ST纵横董事长，在资本市场初试牛刀。

在严介和的操持下，*ST纵横旗下包括纵横软件在内的所谓高科技企业都被枪毙，人员也精简了许多。这显然是痛苦的过程，用严介和的话说，*ST纵横以其拥有的对江苏技术债权中的4808.57万元与太平洋建设持有的江苏东辰公路工程有限公司75%的股权进行置换。名义上是“置换”，其实是“注入”，江苏技术自身难保，要它还债比登天还难。江苏东辰拥有国家总承包一级资质，能为*ST纵横贡献很大的利润。

“瘦身”和“健身”过程中，严介和最得意的是在*ST纵横五个月三易总经理，用所谓改革派、稳定派和发展派三个总经理在*ST纵横烧了三把火：猛火、文火和恒火。他说：“像这样老牌的国有企业，问题太多，就是要三任总经理给它烧三把火才能进入发展的轨道。”

严介和确实有一套。虽然今年5月公布年报后，*ST纵横暂停上市，但是仅仅在7月6日，该公司就发公告预计公司2004年上半年度将实现盈利。8月24日，*ST纵横半年报显示上半年已经实现盈利。

“*ST纵横不仅要复牌还要摘帽”、“太平洋建设做10个*ST纵横

都没问题”、“*ST纵横做得再好，其利润对太平洋建设的贡献也不会超过1%”——严介和夸下一个个海口。

不过，强调自己产业为本的严介和，已被资本市场吊起了胃口，语气依然很狂：一个*ST纵横是不够的，近些年将平均每年都要收购一家上市公司。但无论他表现得如何举重若轻，重组*ST纵横毕竟是其现身资本市场的第一役，能否扬名立足在此一举。

（原载《中国证券报》 2004年9月12日）

*ST纵横就是这么做出来的，已经成了美国哈佛商学院的经典案例。人们可能会说，做企业其实也是唱戏呀。的确，做企业像演戏一样需要各种角色，只有一个人或一种人是不够的。试想，如果一直用蔡渊，他能做得下去吗？孙建国能一直做得下去吗？虽然第三任总经理做下来了，但如果没有前面的人，他能成功吗？

另外我需要解释一下，其实早在2003年12月28日我第一次和大家见面时，就在感言中和大家讲了，我说我要用四个半月乃至五个月的时间，换三任总经理，请大家要理解我、支持我。实际上，我心里清楚，当时可以说没人能理解，在四个半月到五个月内就要换三任总经理，那这个企业还叫企业吗？我用事实证明了换三任总经理的意图，大家才恍然大悟。

红花再好也要绿叶扶持，做企业也是需要各种角色配合的。

4 企业是做出来的，不是读出来的

做企业不是靠读书读出来的，读万卷书不如行万里路，行万里路可以替代读万卷书，而读万卷书不能替代行万里路。

生活就是雾里看花，人生就是水中望月，万事万物从有形到无形，从日月形成到阴阳八卦，都是相互依赖、相互依存，共进共荣的，我重组了这么多国有企业，觉得就是这么一个道理，大家最敏感的就是高层的变动，但我还是大胆地动，也没有发生过什么不愉快的事情。

关于重组国有企业和高层班子，还有很多经典的案例。归结为一句话，就是做企业不是靠读书读出来的，读万卷书不如行万里路，行万里路可以替代读万卷书，而读万卷书不能替代行万里路。

生活是永恒的老师，做学问不能仅停留在书本上。只会学习知识的人是三流的；能够创新知识的人是二流的，因为生活是永恒的老师；但只有能够无中生有、创造知识的人才是一流的。古往今来之成大事业者，必经过三种境界：“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”乃第一境；“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”此第二境也；“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”为第三境。千百劳作，终有所成，这是何等的喜出望外，但又恰恰属于情理之中！

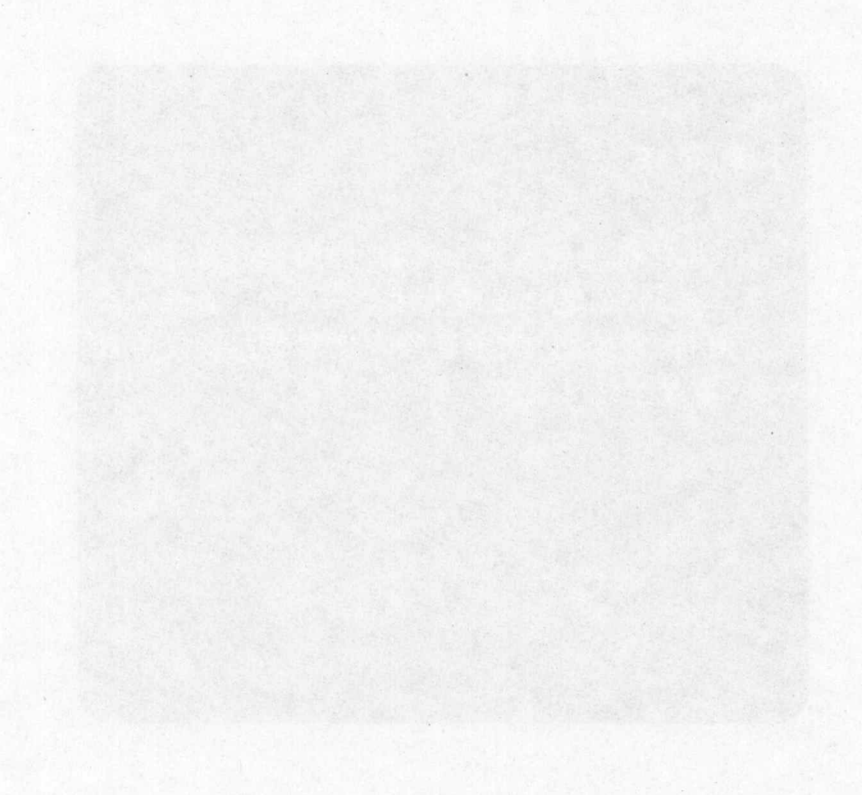
借鉴并演绎老祖宗的一句话，学而不思则罔，思而不学则殆，思比学重要，行也比思重要。如何从有形的书本的学习走向无形的书本的学习，如何从有围墙的教育走向无围墙的教育，这是值得中国商界的精英们思索的问题。因为有形的书本的学习、有围墙的教育充其量是永久性教育的冰山一角。学习对每一个人来说都是终身的，而教育对每一个企业、每一个家庭、每一座城市、每一个国家来说都是永恒的。所以最终必须从有形的书本的学习走向无形的书本的学习，从有围墙的教育走向无围墙的教育，我觉得这是企业经营管理中最深层的东西。

第二章

机遇是“想”出来的，不是“忙”出来的

本章介绍

抓住机遇的人是三流的；能够寻找机遇的人是二流的；创造机遇的人才是一流的。企业家要有激情，有梦想，敢于冒险。没有梦想就没有理想，有梦生活才美好。



第二章

机遇是“想”出来的，不是“忙”出来的

1 异想天开，才能无中生有

“创”代表感性，“业”代表理性，没有“创”哪有“业”？做企业要有异想天开的勇气。没有异想，哪来的天开？如果能想得到、想得好，纵然从异想天开起步，最终必能无中生有。

背景链接：

1996年我36岁真正开始下海创业。我认为创业起点不能太低，如果起点低了，发展会很受限制。那时候修建高速公路在中国很热，我就想能不能做一些高速公路的项目。在当时看来，这纯粹是异想天开，充其量是海市蜃楼，但我坚信会有奇迹发生。

就这样，我怀揣信念从苏北老家来到南京，几经周折，终于找到了

第一张订单，总额不过是294000元，建设三个小涵洞。我说就从这里开始。这张订单已经是第五包了，一包、二包、三包、四包、五包，管理费已累计到达了36%，我们初步算了一下，做下来要赔5万元。我把部下召集起来，问他们："既然要赔5万，你们能不能帮我多赔一点呢？"部下都不能理解："老板，怎么能多赔呢？我们无论如何也得想办法帮你少赔一些啊。"我说："少赔还是赔，赔钱，我为什么还要做这个项目，拿这个订单？我图个啥？"部下都不能理解。

他们不理解是正常的，真理有时只掌握在少数人手里。我要求必须用最短的时间、最好的质量，用尽善尽美的文明施工和人脉关系把它做完。这三个涵洞应该是140天的工期，我们只用了72天就把它做完了。完工时正好是大年三十晚上，人们都放假了，那一天简直是滴水成冰，我们开着手扶拖拉机，拖着疲惫的身体，带着喜悦的心情回家了。粗算了一下，这个工程我们赔了8万元，比预计又多赔了3万元。正因为多赔了的这3万元，我的心情更好更愉快了。我就是从这8万元起步的。

正月初十，我从指挥部，包括我们的总承包商那里，得到通知，希望我能尽快去南京。我正月十二到了重点项目指挥部，指挥长中午亲自请我吃了一顿便饭，而且这是我第一次坐轿车，他们开着奥迪轿车去接我的，这让我很有成就感。指挥长请我吃过饭之后讲："你不能走，我们这里需要你。再有新任务，我们一定交给你。"我说："行啊，我就是这样的一个人，请领导放心。"

几个涵洞就是一个事实，摆在那里。后来绕城公路工程干完的时候，我们一共完成了3000多万的工程，粗算一下，净赚了800万。从赔5万倒不如赔8万，再到净赚800万，这是一个多么大的飞跃啊。但是还有比800万更有价值的有形和无形的成果。

南京绕城公路是有形的，我们的建筑质量使大家相信：太平洋公司虽然没有资质，不能承担工程的主体，但是它给人家干开道的活是没话

说的。当时我们的指挥长对我说，我们的工程项目不能直接给你，给你是违法的，因为你们没有资质，我们只能给市里的总承包商了，但相关工程项目一定让你们参与进来。江苏几乎所有的高速公路建设都有我们的身影。可以说哪里有高速公路，哪里就有太平洋建设。给人家干配套，我们做得很好，修绕城公路两年多的时间里，我们完成了三四个亿的工程，净利润甚至超过了8000万元。我们第二年就成立了集团公司。

就这样，从沪宁高速、京沪高速、南京新机场高速、连霍高速、同三高速、宁靖盐高速、宁高宁马高速、徐淮盐连高速、宁通宁连一级公路，到江阴长江大桥、南京长江二桥、南京地铁，太平洋公司一路奋战，闯关夺隘，“啃”下一个又一个“骨头工程”。与此同时，我们与市县政府合作，完成了一大批市政基础工程。在为国企“打工”的过程中，我们坚信，总有一天会取得与国企平等竞争的“门票”，推开市场的大门。

从1992年到2002年，整整十年过去了，盼望已久的机遇终于来到：国家允许民营企业申报总承包资质。2002年9月，凭着过硬的业绩，太平洋公司成为国内第一家同时拥有国家公路和市政工程两个总承包一级资质的民营企业。

一向在高速公路上埋头苦干的太平洋建设终于站了起来，驶上了自己“二次创业”的“高速公路”，进入一个爆发式增长的发展期，相继在省内外承接、开工多项重点工程项目。

案例链接：

抢不到赚钱的生意，就得从赔钱的买卖做起，这是无奈，也是降低“门槛”。类似的例子还有一些：美国商业奇才哈利十五六岁的时候在一家马戏团做工，负责在马戏场内叫卖小食品。可是每次看戏的人不多，买东西的人更少，饮料更是难卖。有一天，哈利突发奇想：向每一位买票的观众赠送一包花生，借以吸引观众。于是他开始叫卖：“来看马戏

喽！买一张票免费赠送好吃的花生一包！”在哈利不停的叫喊声中，观众比往常增加了不少。观众进场后，哈利再叫卖饮料，而绝大多数观众在吃完花生之后觉得口渴都会买一瓶饮料。这样，一场马戏下来，门票收入增加了，饮料的生意也增加了几倍。除去白送的花生，收入仍然增加了不少。

美国某城30里外的山坡上有一块不毛之地，地皮的主人见地皮搁在那里没用，就以极低的价格将其出售。新主人灵机一动，对当地政府部门说，我有一块地皮，愿意无偿捐献给政府，但我是一个教育救国论者，因此这块地皮只能用于建一所大学。政府如获至宝，当即就同意了。于是，他把地皮的2/3捐给了政府。不久，一所颇具规模的大学就矗立在了这块不毛之地上。聪明的地皮主人在剩下的1/3的土地上修建了学生公寓、餐厅、商场、酒吧、影剧院等，形成了大学门前的商业一条街。没多久，地皮的损失就从商业街的赢利中赚了回来。

俗话说：“亏本的买卖是没人做的！”如今，在竞争越来越激烈、利润空间越来越小的情况下，聪明人不妨从亏本的买卖做起，而且要高标准地做好，降低门槛好迎客。这是一种战术、一种公关、一种策略，更是一种胸怀、一种境界、一种理念。

有个无形的东西，比800万元乃至8000万元的利润更有价值，这就是口碑。我们在市场上的知名度拔地而起，一刹那就上升到了美誉度。而好的口碑给我们集团带来的是市场占有率和核心竞争力的提高，这也就意味着源源不断的利润。所以无形的美誉是我们更有价值的财富。

重组*ST纵横，其实我心里有数，只要方法得当，一定能成功。这个案例告诉我们：不怕做不到，就怕想不到。没有异想，哪来的天开呢？如果能想得到想得好，纵然从异想天开起步，最终必然能无中生有。

2 先想着吃亏，机遇才会光顾

吃亏有时就是机遇，吃亏可能带来机遇。因为一个处处想着自己、事事为自己谋福利的人，是难以赢得别人的尊重和重视的。只有先抛弃个人得失，不计较是否吃亏，最终才能抓住机遇，实现理想。

今天的诚信就是明天的市场和未来的利润。太平洋集团在江苏省的影响力很大。2004 年中央电视台《新闻联播》栏目里面谈诚信时，就谈到太平洋集团的第一桶金，并指出这已成为美国哈佛商学院的经典案例，国际一流的媒体，例如《纽约时报》和《华盛顿时报》，都曾经围绕这个案例谈诚信。我记得他们当时派了一批人到南京，在南京二桥那儿拍了一组镜头，让我谈怎么得到第一桶金的，怎么看待诚信。我有感而发，指出诚信需要付出成本，但更能带来丰厚的回报，即今天的诚信就是明天的市场、后天的利润。

要想把事业做大的企业家需要从长计议，先交朋友，后做业务。这个朋友不仅仅是人，也是整个社会，包括固态的和动态的，都应该成为我们的朋友。如果凡事都像小商人那样现炒现卖、急功近利，是很难把生意做大的。正所谓没有“舍”就谈不上“得”，这是我对郑板桥的“难得糊涂”和“吃亏是福”的理解。

在这里我要提醒大家，不是每次吃亏都是福。比如说，以太平洋的第一桶金为例，我们推销的客体是公务员、政府、党政领导，他们本身就讲诚信，你赔 8 万元做到了尽善尽美，他们能不赏识吗？和政府合作这么多年，我悟出了一个道理：和政府打交道没有风险。适时地帮助政府做点什么，比如说城市化建设，就更加能够赢得政府官员的信任。只要你真正为政府分忧，就能赢得政府的厚爱，太平洋 75%的效益来自为政府做事。

如果我的第一桶金推销的客体是某个为富不仁的房地产开发商或者巧取豪夺的商人，可能吃亏就白吃了，而且他们还认为你是傻瓜。所以，关于这一点，我必须要提醒大家，否则，如果认为吃亏都是福，可能就真的会吃大亏了。

这也就是说，敏锐的眼光和睿智的判断力很重要，太平洋这种现象在当地影响很大，模仿的人越来越多，市场竞争也越来越激烈。但是等人们沿着我们的路子逐步走过来的时候，我们已从没有资质到了有资质、从二级资质到了一级资质、从一级资质到了国家总承包一级资质。我们当时作为民营企业获得了国家建设总承包一级资质，而且从一个总承包发展到几个总承包，是很了不得的事。

承接工程项目，太平洋建设给自己定下了在业界声名远播的“三最”准则：价格最低，质量最好，工期最短。在各个市县开发区、工业园区项目中，“三最”准则体现得最为明显。

这个行业中 99%都是国有企业，我们报价时，一般主动下浮 10 个到 20 个百分点。有人说你价格最低是不是质量有问题？我们保证所有工程都以“优良”为标准，而且合同上写明，达不到“优良”，在下浮 10 至 20 个点的基础上再下浮 20 个点。工期上，我们都是按国家定额工期缩短 1/4 到 1/3。

“三最”准则，不但为太平洋建设赢得了诚信品牌，而且以强劲的竞争力带来了可观的经济效益。几年前，南通经济技术开发区日资企业东

丽公司，征用1平方公里的土地，土方工作量按国内标准算要160天左右，但日本人要求很高，只给70天。结果太平洋建设在第69天就高质量地完成了工程。东丽公司大加赞赏，后来所有的工程都主动给我们做。开发区的许多重点工程也都交给了我们。太平洋建设仅在几家开发区取得的净利润就达一亿多元。

由于一些市县财政比较紧，太平洋建设就垫资施工，少则千万，多则上亿。当时，天南海北地干“啃骨头”工程赚来的钱，大部分都用在这上面了。1996年，甚至在没有任何协议的情况下，我们为苏北的一个市垫资了2800多万元。

当时江苏的宿迁刚刚成立，第一任市长是我的老领导，他们要修一条市府大道（现在叫洪泽湖路），但是没有资金，找到了我们，问能不能帮他们把这条路修起来，否则建筑材料运输不进去，以后政府大楼都没办法盖，但是现在他们资金周转出现困难，请我们帮忙修建这条路。我们二话没说，协议都没签，说实话，当时财政局在哪里，我们都不清楚，就这么先把路修了。宿迁这条路修完之后，大家都很感动，这条路不仅在当时修得很平，这么多年过去了，质量依然很好。

有了总承包高资质后，我们的利润比原来当二包给人家干配套更高，而且有了主人的感觉。同时由于我们既是承包商，又是投资方，在政府中的分量也提升了。很多好事都是这样逼出来的，太平洋人尝到了甜头，其他的事情就基本放下，主要和政府谈，然后签协议。

“吃亏是福”，郑板桥的名言成为我们企业的座右铭。诚实守信表面看来好像吃亏了，实际上最终赚的钱更多。我们与各地政府打交道，从没出现过一分钱的死账、呆账、坏账。我们始终有一种危机感，对得到的每一张订单都格外珍惜，施工管理中真的是诚惶诚恐、如履薄冰。因为我们知道，今天的质量就是明天的饭碗，今天的信用就是明天的市场，不靠“三最”就没有经济效益。

3 心胸有多大，事业就有多大

既然能成为你的敌人，他无疑是优秀的，不优秀怎么能和你敌对呢？不如走近敌对，化敌为友。能够让东南西北中、赤橙黄绿青蓝紫，都为我所用，那是何等的聪明。

当我们从成长走向成熟的时候，心中的恨越来越少，而爱越来越多。为什么呢？因为我们深深地懂得，我们是享受党和国家改革开放政策成果最前沿的群体。我们始终带着一颗感恩的心，说感恩的话，做感恩的事，当感恩的人。我们不仅理解了这个社会，理解了他人，关键是理解了这个社会和他人对我们的不理解。只有不仅能够理解他人，而且能够理解他人对我们的不理解，这种理解才有资格叫做理解万岁，除此以外的理解，我认为充其量是理解了一些皮毛而已。

懂得了这个道理，我就懂得了，很多人哪怕是敌对的，都是优秀的。他不优秀，怎么能和我们敌对呢？伤害了敌对，不就伤害了优秀吗？为什么不能够主动地走近敌对？要低下头躬着身，在推销自己和表现自己的同时，努力去感化和同化敌对，寻求和敌对的合作。如果发现我比敌对强，就要去同化和驾驭他们。如果发现彼此差不多，就应该更理性一点，进行合作，一加一不仅可能大于二，还有可能等于三，甚至可能等于五，大家相得益彰。相反，如果我伤害了敌对，敌

对又来伤害我，那岂不是一减一，大家都等于零了吗？

这就告诉我们，如果损人利己的人是小人的话，伤害了敌对不就是损人不利己吗？你伤害了敌对，敌对也会伤害你，既然损人利己的人是小人，那么损人不利己的人不就是小人的平方或立方了吗？

有一个案例，与我们1998年的一场官司有关。在那场官司中，太平洋集团当了原告，有个工程，对方一直赖着不给钱，最终没办法只好把他送上了法院。这是我做企业以来，第一次打官司，当时也是年轻气盛，要是把那件事放在今天，可能就不会去当原告了。结果我们输得很惨。原因是被告有一个非常厉害的律师，那个律师把各种手段都使上了，而我们第一次当原告，怎么可能有那么多戒备呢？开庭的时候，法官是不承认单纯的良心的，凡事都要以事实来说话。没有办法，总共输了近三千万。

应该说我们当时对法律理解得不是很透，还没有学会利用法律作为武器来保护自己的合法权益。不得不承认，法律不承认单纯的善良意愿，只承认事实和证据，这是一条基本的原则。我们的官司输了之后，我记得我的代理和部下都觉得羞愧，认为自己应该离开太平洋集团，也有人激动得恨不得不想活了，要与被告律师同归于尽，这个人害得我们输得这么惨。

我就问大家我们究竟输在什么地方。大家说，是因为对方无赖，我们的智商和能力等各方面和人家根本不在一个层次上。他们要我想办法来回敬对方的律师，我当时就说："这样吧，过去的都过去了，生米煮成了熟饭，别去后悔了。你们能不能帮我做一件事，把被告的律师请到南京最好的酒店来。"

后来他们终于帮我请到了那位律师，我穿着正装去的。在酒店交流的时候，我就发现，这个律师的智商非常高，我非常佩服他。大家谈了很多，发现双方很投缘，最后成了好朋友。这个朋友我是用心去交的，成了一辈子的好兄弟，他就是太平洋建设集团行政副总裁陈志

忠，可能大家早已对他有所耳闻，真的是个相当了不起的人。

这个案例告诉我们，敌对的人往往是优秀的，如何能化敌为友，与敌对合作，而不是去仇恨和报复，这是非常重要的。而且从这点我们可以看出，有能力的人之间的竞争就是心胸的竞争。其实有能力的人之间的智商、才华和能力的差距不会太大，但是心胸的差距往往很大，心胸多大，能成就事业就有多大，如果能够让东南西北中、赤橙黄绿青蓝紫都为我所用，管理者就能达到最高境界，这也是管理者胸怀宽广重要性的体现。

4 空间有多大，人才有多强

“用人要疑，疑人要用；用中疑，疑中用。”对有潜能的人才，因非品质问题，犯错误，可以不处分，而且提拔使用，教育他不犯重复性的错误，并且在未来加倍努力，立大功，补小过。对能人，我们一定要公开地用，透明地用，公开地疑，透明地疑。

有很多企业，尤其是上海企业，经常问我怎样才能留住优秀人才。

如果一个企业留不住人才，那么原因可能一是这个企业的团队不能用人之长，也没有容人之度。二是这个企业的发展没有明确的目标。凡是留不住人的企业都不是太好的企业。一流企业是企业炒员工的鱿鱼，二流企业是企业与员工双向选择，三流企业则是员工炒企业的鱿鱼。

我认为：第一，要以事业留人，你的企业目标有没有前瞻性，企业的市场知名度和社会美誉度怎么样，企业的发展能否给员工提供很好的个人发展的平台，企业的利润增长能否满足大家不断提高收入的要求，这些都是事业能不能留住人的关键。第二，要以情感留人，不要认为自己是雇主，别人是雇工，自己是资本的拥有人，别人是打工者，这样的情感是留不住人的。其实大家都是互助关系，老板需要人来做事，同样

员工也能为老板、为企业作出贡献，这是一种唇齿相依的关系，应该是谁也离不开谁，以这样的情感纽带始终套在一起，肯定能留住人、凝聚人，千万不要形成唇亡齿寒的局面。第三，以待遇留人，不仅要考虑该给员工的给没给，而且要考虑不该给的给没给，一流企业家的用人风尚应该是六分的人才、八分的使用、十分的待遇。纵然人才不是完美的，可能只有六分，但是管理者可以通过调动员工的积极性和开发员工的潜力做到八分使用，待遇则应该在八分的基础上有所提高，最好给到十分，即相对于员工的能力和付出来说，给到最高的水平，这样员工既可以感觉到有不断进步的空间，也能从实际待遇上得到实惠和满足，对企业的向心力和忠诚度自然会不断提高。

对于一流的企业家来说，除了上述的事业留人、情感留人、待遇留人外，尤其要注意心胸。用人之长，就得容人之短，有能力的人往往是两头都冒尖，即他的优点和缺点都非常明显。当他的优点彰显出来的时候，老板觉得很开心，但是当他的缺点暴露出来的时候，如果管理者承受不了、包容不了，最终肯定会导致将帅不合，无法从长期上留住优秀的人。

那么对于这种两头都冒尖的优秀人才来说，企业家应该怎样去留住他，进而改造他，让他成为未来的人物呢？我总结了一套方法，太平洋集团这么多年涌现出的许多优秀人才，都是这样改造出来的。最佳的改造方法就是把他推到有效的平台上，甚至是高端平台上，而且给他最大的支持就是信任。这个人有95%的聪明，就给他95%的授权，让他放开手脚去做事。

管理者需要注意的是，这种两头都冒尖的人在中国的成功率不是太高。如果没有伯乐，大部分都会以失败告终。当像千里马一样的人才失败的时候，不要贬损他，也不要炒他的鱿鱼，要用独到的眼光提拔使用他，给他一个更好、更高、更亮丽的平台让他去发挥。当然，平时这种人都是心高气傲和目空一切的，而当他犯了错误或者不受大家重视的时

候，你不仅没贬斥他，没有降他的职位和薪水，反而把他的职位和薪酬都提升了，他有可能就迷茫了，他知道对不起这个企业，也对不起老板，这时这种能人会第一次真心地说对不起，第一次感到内疚。以后，他真的会变化很多，更卖命地工作，行为风格也会有所改变。但是这不能保证他第二次肯定会成功。根据我多年来的经验，当他第一次犯错误的时候提拔他，成功率只能达到50%。

如果第二次他又失败了，那该怎么办呢？我的理念就是再提拔一次，再加薪，给他更高的平台。这么多年的时间和实践证明，第二次大胆使用的时候，真的是一个人从成长走向成熟的时候，他已经从人变成不像人了。他在成长阶段觉得自己像人，到成熟的时候，会觉得自己好像不是人，他心里会更难过，他要思考，自己到底是怎么回事呢，天时地利人和，怎么还把事情做砸了呢？怎么对得起这个企业，怎么对得起老板呢？他想不通，就会一而再、再而三地想，直到他最后想通了：原来是自己的问题，不是别人的问题，要想改造别人，必须要懂得去适应别人、提升别人、完善别人，最终才能成全自己。这时候他已经从成长走向了成熟。这么多年来我的经历证明，人才第二次犯了错误，再次提拔他，成功率能从50%提升到80%。

但是这仍不能保证100%，有一句话叫做江山易改、禀性难移，但这样的人毕竟很少。如果又一次提拔、又一次加薪，还是失败，那就需要重新考虑了。我认为做人有度，但是不可有误，人的忍耐和包容总是有限度的。如果该做的已经都做到了，人才仍然无法为我所用，只能说两个人没有缘，该再见就得再见了。

这么多年被我炒了鱿鱼离开太平洋的人，成功的也能达到80%。他们不会轻易地给别人打工，也不会轻易地去考公务员或者到高校去教学，一般都会去创业，自己设计自己的人生，自己当主人。他们创业的成功率大概能达到80%。

这样就有了两个80%：经过一次或者两次提拔能够成功的人达

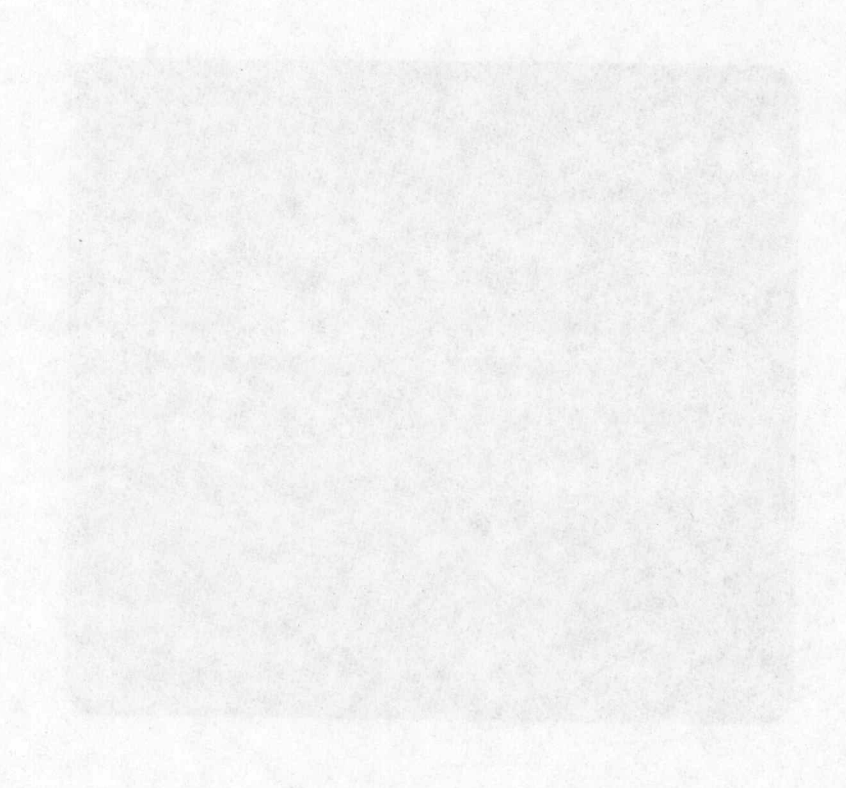
80%；离开原来的环境、自己去创业，成功的人又有 80%。最终，得到提升或者成功的，就达到 96% 甚至 98%了。特别需要提醒大家，聚是缘分，散也是缘分，好聚好散非常重要。

第三章

大家是“炼”出来的，不是“干”出来的

本章介绍

做企业心态要好，有人捅你一刀，只要不是捅在心上就行，要有承受力，要大步流星地走，把握住企业的整个发展过程，该放就放，该收就收，该加速就加速，该死亡就死亡。这样才能完成以社会为己任、以企业为本位、创造财富、完善自我的社会使命。



第三章

大家是“炼”出来的，不是“干”出来的

1 在赏识中成长，在谴责中成熟

赏识是给我们阳光雨露，有利于我们茁壮成长，社会方方面面可能都在呵护着我们。谴责是给我们寒风冰霜，但是更有利于我们成熟。没有成熟的成长，本身就是一种危机，光成长不能成熟，必然很容易中途断裂，甚至轰然倒下。那种来也匆匆去也匆匆的“企业家”，充其量是扮演了漫漫长路上的一个跳梁小丑而已。

上面两章讲了过去的一些案例，大家可能觉得不同凡响，但是有喜悦,就会有悲哀。创业过程中必然会遇到一些不尽如人意的事情，我就不详述了。2006 年，好像中国人一直被国外什么富豪榜所影响，自己也

被搞糊涂了。我也不知道为什么我竟被列为国内超级富豪，还是财富黑马，排在排行榜的最前列。

媒体链接

严介和为太平洋建设集团董事长。太平洋建设集团这家创建于1995年的民营企业，经过10年发展，一跃成为以公路、市政、水利基础设施投资与建设为核心的集团企业。近3年，该集团先后并购了31家国有大中型企业，成员企业发展到115家。严介和以125亿元身价一举登上了今年胡润百富榜榜眼位置。

严介和表示，不认为自己有上榜的那么多财富。对于上榜后众多富豪成为社会焦点而后“问题”辈出的事情，他表示丝毫不担心，“因为自己很坦荡”。

严介和说得多，记者们便穷追不舍，严介和再放一句：我无原罪。

（原载《京华日报》）

中国是一个公有制为主体的国家，富豪必然成为众矢之的，不说树大招风，起码也是高处不胜寒。说到树大招风，我们都知道，树大也不要紧，关键是树根要深，根深的大树经过暴风雨的洗礼，反而会更苍劲，抗风险的能力更强。

但是高处不胜寒也是一个不争的事实了。我们在2005年被炒得沸沸扬扬，2006年便有风暴紧跟而来。

媒体链接　拷问严介和

旅途奔波之下，严介和没有显出丝毫疲倦，他在上海光大会展中心接受了《每日经济新闻》的独家专访。对于这段时间以来外界的质疑，严介和显得较有自信，“有什么问题你尽管问，我不怕尖锐”。

拷问一：太平洋集团经营的基础设施建设和国企并购两大业务，因与各级地方政府之间千丝万缕的联系而备受质疑。他用什么条件来与政府斡旋，获得如此之多的信任、拿到数额如此巨大的订单？

严介和表示，他能在其中游刃有余是因为“我比政府还要了解政府”。严介和坦言，他是一个善于和各级政府打交道的人。他手中有两个筹码：一是1997年开始从事的BT项目（即城市基建项目，BT是Build Transfer的缩写，意为“建设—移交”），主营城市基础设施建设，严介和手上有地方政府渴求的推进城市建设的资金；一是2001年起大规模接手亏损国企，能够减轻当地政府头疼的国企负担。

严介和非常自信地说，他没有真正的竞争对手。他给政府开出的条件非常优厚，不怕政府不接受。“银行同期利率下调50%，谁能有我开得低，一般也就是下调25%。”

拷问二：太平洋集团的利润有90%来自BT，这种模式一方面要大规模垫资，一方面收取的利息较低。那么，巨额利润从何而来？

BT是BOT（建设—经营—移交）的一种变换形式，是指一个项目的运作，通过项目管理公司总承包后，由承包方垫资进行建设，建设验收完毕再移交给项目业主。严介和所签的订单都是和政府合作的。

严介和此前宣称，BT的利润高达35%。太平洋的盈利来自何处？严介和解释说，因为规模效益，太平洋集团如今全国有一百多个BT项目在进行，物流、材料、管理整合严密，工程真实造价低于政府报价，从而有利可图。

而且，严介和有意回避大城市和发达地区，太平洋集团目前主要在与内蒙古、新疆、海南、云南和贵州等经济欠发达地区的当地政府谈判。因为在市场经济已经很发达的地区，很难再获得高额的利润。

拷问三：太平洋集团只有100多亿元的自有资产，而BT项目总订单2700亿元。业内人士指出，BT模式一般要求总承包方要有至少30%的自有资金，否则会有金融风险。严介和如何避免资金链断裂？

严介和说，他的对策是帮助政府融资还钱。他认为，帮政府还钱很容易操作。“比如，政府的公司提出融资，我帮它担保，融来的钱还我；或者我的公司融资，政府担保，但是负债和利息是政府的，融来的钱还给我。我们是相互支援，或者说和政府的合作是相互利用。”

拷问四：严介和的另一个重要项目就是大规模涉足国企并购。虽然他一再声称这与BT之间没有任何交易关系，但为何签订基建协议的同时往往也签订重组协议？并购国企到底需要多少资金？有多大的利益可图？

严介和承认一开始做国企托管是为了博得政府的信任，树立企业形象。但他回避了两件事情之间的关联，只表示，有的城市中同时有BT和托管的国企，有的城市中只有其中一项。

严介和表示，重组国企是个不赚钱的买卖。“我收购的企业是没人要的”，严介和说，自己从并购国企中得到的最大收益只有“人力资源”。虽然在并购最初要花很多精力和财力，但他也要保证这桩买卖亏得不多。在托管企业之后，他往往会投入一部分启动资金，用他自己的话叫做“激活企业的造血功能，扭亏为盈”，这些资金一般用来处置下岗工人、解决企业的银行坏账。

“我是2001年开始做国企托管的，而我1997年就已开始做BT，托管国企的钱是BT项目的收益”，严介和说。

拷问五：最近一周以来，在吉林省与江西省景德镇的国资收购中两次受阻。是不是因为身价曝光后，当地国资部门对严介和的运作模式产生了怀疑？

面对采访，严介和称，关于国企收购的多个项目一直同时进行，受阻情况经常发生，只是两个事情凑巧被媒体炒作。不过，他也表示，太平洋集团明年的计划是停止收购国企并放缓BT项目，用他的话来说是“优化资产，减少数量，增加质量”。

（原载《每日经济新闻》 2005年10月25日）

我理解这些担心是正常的。有人怀疑我们的BT模式是钱权交易和灰色地带，政治风险很大；同样人们又担心太平洋集团打包重组，收购了这么多的国有企业，收购成本是零，严介和是不是侵吞国有资产的大鳄。媒体尤其担心，包括新华社内参都有相关的报道。当时很多赏识我的领导都替我捏着把汗，害怕严介和这次真的要出事了。

在我周围的人都知道，如果我的朋友们出点事，我真的能帮他们做，但是如果我出事了，我的朋友们都帮不了。2006年这场风暴刮起来的时候，从一家媒体到多家媒体，最后报道的信息达到一百多万条。面对这种情况该怎么办呢？有很多好心人，也有很多带着各种意图的人，走进太平洋，走近严介和。我记得2006年这一年，凡是走近我的人，哪怕是带着问号来的，等他们离开的时候都是带着感叹号走的。因为他们走进太平洋，走近严介和的时候，发现好像什么都没有发生一样。他们觉得没办法理解，外面风暴这么大，对公司、对我却没有发现丝毫的不良影响。

我不敢说生活就是雾里看花，人生就是水中望月。我只说一个有形的东西，台风中心往往是最安静、最安全的地方。这场风暴我们不能用肆虐来形容，但是当它刮起来的时候，整个太平洋集团的人，除了我以外，心里都很难过，但是说句心里话，我从来没有沉沦过，或者颓废，或者说是深居简出，我一直就是这样。我知道这个时候中伤也好、诽谤也好、打击报复也好，对我们都不是回事。既不能把事情越抹越黑，也不要去做多少辩解，更没必要去恨这恨那。

沉默是金，因为我们清楚我们的身躯是健康的，纵然这场风暴刮得太平洋这棵参天大树支离破碎，甚至树干断了、树根翻了、树叶都掉了，难道我们不能承受吗？太平洋的确流了很多的血，幸好这些血没有流在大街上，没有给社会带来什么不良的影响，我们清楚地知道自己满腔都是血，但是我们更清楚，当我们满腔都是血的时候，能不讲的尽量

不要讲，要保持沉默和储蓄能量。因为在满腔都是血的时候讲话，不是很容易变成血口喷人了吗？

所以，一定要学会承受，对于一个企业家来说，尤其是对于真正意义上的企业家来说，要想成为大家，必须既有政治的敏感，又有超强的经济意识，既有深邃的思想，又有超前和权威的哲学，包括权威的社会学思想。我认为只有这样，才能称得上是真正的企业家。不是谦虚，我觉得我肯定还不是真正意义上的企业家。在我心目中，真正意义上的企业家是真正的大“家”，只有集很多的“家”于一体的人，才有资格叫企业家。

要想做一个真正意义上的企业家，就既要能在赏识中成长，又要能在谴责中成熟。赏识是阳光雨露，有利于茁壮成长；而谴责，包括诽谤、中伤和打击报复，恰恰是寒风冰霜，更有利于他成熟。因为对企业家这个群体来说，没有成熟的成长，本身就是一种危机。光成长不能成熟，必然很容易中途断裂，甚至轰然倒下。那种来也匆匆去也匆匆的“企业家”，充其量是扮演了漫漫长路上的一个跳梁小丑而已。

例如红薯和马铃薯，大家都清楚，没经过寒霜从泥土里刨出来，口感就不可能那么好。这是一个很浅显的道理，所以，要成为一流的企业家，就既需要在赏识中成长，也需要在谴责中成熟。

2 在委屈中平衡，在虚怀中充实

一个优秀的人，要始终保持平衡，这个平衡是指在委屈中仍然心态平衡。我们要准备足够的粮草、足够的影响力，这叫做深层次的养精蓄锐，在虚怀中充实。

在赏识中成长，在谴责中成熟，这两句话包含着辩证的思想。其实还可以再把它完善一下，我认为应该是，在委屈中平衡，在妥协中前行，在虚怀中充实。

先说在委屈中平衡，当我们承受委屈的时候，我们应该感到这是公平的，理由是谁叫我们的承受能力和理解能力比别人强呢？这个委屈应该留给我们，如果这些委屈留给了普通人，那就真的不公平了，因为他们承受不了，会出问题的。而我们承受能力强，理解比常人到位，所以这些委屈应该留给我们。我们懂得一个优秀的人要始终保持平衡，失去了平衡将会怎样，结果是不言而喻的。

既然在委屈中平衡了，接下来就要在妥协中前行。其实妥协不是单纯的退让，而是以退为进的策略。没有强总得有弱，没有刚总得有柔，我们怕的是没有刚，也没有柔，做不了强者，又不愿意做弱者，这样是很难成功的。

人生有很多个有形和无形，通过某一扇门的时候，这扇门恰恰封闭

了，强攻是会出问题的，这时候只能和守门人或者掌管这扇门的人进行交流，推销自己，表现自己，以我们的弱赢得对方的同情，以我们的柔来同化和感化对方。往往是弱和柔可以使对方认可、理解并且佩服你，然后，这扇门就在不知不觉之中打开了，而且守门的人可能还会护送你出去，这不就是在妥协中前行了吗？所以，必须找到平衡，即使心中委屈，也要找到平衡，但是不能只是平衡，待在那里不动，而是要不断前行。尤其是作为一个企业家，必须要在妥协中前行，以退为进。

接下来就是不断地前行了，然而不断的前行需要粮草、燃料和动力。这个动力是什么？就是在虚怀中充实。虚怀若谷，“虚”字是谦虚的“虚”，“怀”字是胸怀的“怀”。在虚怀中充实，就要始终觉得自己有那么多不足，始终觉得百业待举。纵然百废待兴又百业待举，当圆满的时候或者画句号的时候，恰恰是又开始了一个新的历程，这叫以终为始。

那么，怎样以终为始呢？这就要永远地积极主动，一切都往好处去想。纵然今天是淫雨霏霏，阴霾沉沉，但是我们清楚明天永远是清新的空气、灿烂的阳光，希望永远在明天。当我们困难，甚至非常艰难的时候，能坚持的要尽量坚持，要以积极的态度进行自救，不要过于倚重外力或者做种种幻想。对民营企业来说，没有什么救世主，只能自救。如果你能做到自救，就一定要坚持下去。你能以坚持赢得时间，往往也就赢得了空间。因为明天灿烂的阳光和清新的空气都在等着你。如果在阴霾沉沉的恶劣天气中消沉了，或者没坚持住，放弃了，那么这种牺牲将是无谓的和没有任何意义的。所以在这种情况下，我们就要始终觉得自己不足，在虚怀中不断地充实，不断地增加自己的影响。

记住要想别人给自己方便，平时就要多给别人方便，这叫与人方便就是与己方便。如果你在走红的时候，不注意培养人，当你困难的时候，能够同情、关爱和支持你的人又能有多少呢？一品商人胡雪岩，不就是在贫困中发迹，最终又在贫困中饿死的吗？在当红的时候，他

不去培养、支持人，那当他落难的时候，凭什么别人要想着他？胡雪岩的例子能给我们很多启示。

有时常想无时日，莫到无时空悲切，这叫未雨绸缪。所以说在虚怀中充实，就是要不断地给自己准备足够的粮草，准备足够的影响力，这也叫深层次的养精蓄锐、以逸待劳。

3 在放弃中收获

诸葛亮事必躬亲而后无能人，导致蜀国因诸葛亮兴也因诸葛亮亡。一切的辉煌只代表过去，未来永远是空白，唯有不断地证明，不断地完善，才能成就相对完美的人生。

一流的老总每天工作 3 小时，二流的老总每天工作 5 小时，三流的老总每天工作 8 小时。领导者一定要处理好“抓大”与“放小”的关系，做到善于授权，这样才不至于用非其人，使工作受到损失。

当你从平衡前行、不断地充实自己时，也要把握好度，并需要在放弃中收获。在该放弃时要放弃，没有放弃怎么能有收获呢？我从太平洋建设集团董事局主席岗位上退休了，大家可能觉得你 40 多岁正当年，怎么退休了呢？我说如果不退休，那我不就变成三国时期蜀国的诸葛亮了吗？蜀国因诸葛亮而兴，最终也因诸葛亮而亡，其原因就是蜀国人对诸葛亮的依赖性太强了。诸葛亮事无巨细、事必躬亲，在他离开人世之前，这位老人是非常痛苦的，因为他懂得蜀国随着他的离去也将要跟着一起走向灭亡了。

如果我始终在董事局主席岗位上，太平洋建设集团肯定不会有问

题，但是我不能保证我始终在这个岗位上。比方我坐飞机去深圳，天有不测风云飞机掉下来了，或者过一阶段我到医院里面去体检，查出已是肝癌晚期了，估计也就只有45天存活期了，那我怎么办呢？太平洋建设集团作为一个十几万人的大企业该怎么办呢？如果大家对我的依赖性太强了，那我唯一的补救措施就是写遗嘱。但要是发生意外，连遗嘱都来不及写，那么这个企业由哪些人主政呢？其实即使有遗嘱在，也并不是写下来就定了，它还需要不断地调整，因为企业不断地发展壮大，人才和机构也在不断地优化组合。即使遗嘱写了，过了一段时间也就无效了，又要重新写。

如果是这样，你不感到难过吗？所以该放弃时就要放弃。通过2006年这场狂风暴雨的洗礼，我觉得现在是我离开的时候了，我们的团队基本成熟了，为什么不能够让公司从领袖的时代走向团队的时代呢？

从太平洋建设的可持续发展来看，也需要我离开太平洋。你说我对太平洋的感情不深吗？但是我很理性，要想太平洋可持续发展，我就要做出牺牲。如果总是我严介和说了算，那太平洋就成了家长制的企业了，那这就是太平洋的悲哀。严介和就既是太平洋建设可爱的人物，也是可怕的人物了。我岂不是变成了当年蜀国的诸葛亮了吗？

在太平洋做了一轮总量，又做了一轮质量，状态最好的时候我离开，这是别人驾驭转接最好的时期。我要把自己从一个举足轻重的人物变成一个可有可无的人。这样，太平洋建设才能有一个健康发展的未来。

领袖的时代，企业充其量是中小型的。世界500强企业90%以上都处于团队的时代。只有从领袖的时代走向团队的时代，才有可能从人性化的时代走向制度化的时代。只有从人性化的时代走向制度化的时代，才能够从快速增长的时代走向稳健发展的时代。只有从快速增长的时代走向稳健发展的时代，才能让一个企业从做总量的时代走向做质量的时代。只有从做总量的时代走向做质量的时代，才能够让这个企业从知名度迅速提升的时代走向美誉度完善的时代。这样我不就是在放弃中收获

了吗？而且可以说是收获了很多。这么多年以来，我都是在做我必须要做的事，下一步我要做我想做的事情。我家祖祖辈辈都是做教育的，我退休后要回归我的老本行，继续去做教育。我觉得那样的话，自己会更充实，还不会有什么人在意。

说到教育，一方面是家庭的“教育情结”，另一方面是因为我认为我们国家的教育，尤其是高等教育和社会现实脱节，距离比较远。我做了20年的掌门人，用了很多名牌大学的学生，我感觉现在的教育存在不少问题。我很自信我能把教育做得更好。我做企业的时候给企业界带来了许多启示，我做教育的时候，也会给教育界许多启示。

我认为所谓商人，就是非常容易被别人中伤的人。而你一旦被人中伤，你就是最弱势的群体。因为在中国几千年的历史中，士农工商，商是排在最后的，也是最没有地位的。从我的家庭环境来讲，我也是没有办法才经商的，其实这些偏见都是封建社会的遗毒，但我对现在能够退休了，感到很欣慰，因为我觉得我的放弃让企业收获了很多，也让我个人收获了更多，这不是一件好事吗？

很多人常会感到失落，自己好不容易打下的天下怎么能放手让给别人呢？所以东南亚的商人很多都是干到最后，但是他们除了钱就没有其他收获了，在国际商界也没有什么地位。当我们在放弃中收获的时候，要明白，要真的想让基业常青，让企业成为百年老店，包括让一个人从知名度走向美誉度，而且美誉度永续下去，谦卑是很重要的。谦虚的“谦”，卑微的“卑”。要学会始终在谦卑中完善，因为一切的辉煌只代表过去，未来永远是空白，唯有不断地耕耘，不断地完善，才能成就相对完美的人生。

所以说在赏识中成长，在谴责中成熟，把它具体化就是在委屈中平衡，在妥协中前行，在虚怀中充实，在放弃中收获，在谦卑中完善。

4 和谐需要坦坦荡荡的妥协

面对和谐，我们需要妥协，没有妥协，哪来的和谐呢？明明白白的妥协是高尚，坦坦荡荡的妥协是英雄。成功永远伴随着泪水、迷茫和艰辛。

当今的社会是一个和谐的社会，从这点看，妥协的意义无处不在，这是对和谐的真正的理解。借此机会我要与大家交流一下我对和谐及怎样构建和谐的理解。

在传统意义上，和谐，顾名思义就是人人有话语权，人人有饭吃。对此，我是不认同的，或者说只是认同其中的一部分，我觉得这种和谐充其量是一种低层次的、很通俗的和谐。对于企业家来说，独树一帜、博采众长，最终自成一体，这样的和谐才是高层次的、深层次的和谐。

孔子在《论语》里说，君子和而不同，小人同而不和。我们如何从无形竞争走向有形竞争？地上本没有路，走的人多了也就变成了路，这种和谐才是一种深层次的和谐。山应该是有高有低的，大海是有平静有咆哮的，树林是有茂密有稀疏的，这种和谐才是一种深层次的和谐。

公元前三千多年前，在殷墟文化时期，“和”字就产生了。后来到金文、篆文时期，“和”就更多了。等到春秋战国时期，诸子百家进一步阐述了“和”的人文理念的变化，以达到有效统治天下的目的，最早

管子提出了“学之以道则明和”；老子提出了“治合越长，治长越明”；孔子提出了“礼之用，和为贵”；孟子提出了“天时不如地利，地利不如人和”；荀子提出了“治和者，天下之达道也”。五子刚好一个轮回，管子是道在前，和在后；荀子是和在前，道在后。

中庸就是妥协，没有妥协哪来的和谐？谈判时，大家都希望成功，如果彼此不妥协，怎么可能成功？我们要有自信，但不要自负。如果有激情而过于较真就不和谐了，如果因为自信而自负又不和谐了。没有包容心，怎么谈和谐？和谐创新是一个永恒的话题。我做了十年的国企，也做了十年的民营企业，辛苦了20年，也思索了20年，实践了20年，感悟了20年。

企业家最初的层次叫资本家，就是最起码的赚钱人，然后上升到实业家，即一切有利于企业的事情都做，一切不利于企业的事情都不做。资本的玩家都不做生意，这个社会能和谐吗？生意做好了，实业家可以上升到企业家。处处以社会为己任，一切有利于社会的都去做，不利于社会的不做，自身的效益囊括在社会效益范畴内。真正的企业家是为社会赚钱的，资本家是做加法，实业家是做乘法，真正的企业家做加减乘除。其实把钱看得很重的人，大多不会有太多的钱。

因为我们懂得，万事万物从有形到无形，都是相互依赖才相互依存的。只有相互依存大家才能共同发展，只有和而不同才能够和中求生，最终达到一个内合外分、和衷共济的和谐、和美、和灿的氛围。

面对和谐，我们需要妥协，呼吁妥协。因为没有妥协，和谐也就无从谈起。因为我们懂得我们的妥协不是糊里糊涂的妥协，我们的妥协是深层次的妥协。明明白白的妥协是高尚，坦坦荡荡的妥协是英雄。例如《乔家大院》的主人公乔致庸，如果没有那几次坦然跪下、声泪俱下的妥协，他早就完了，不可能成就最终的商业帝国。为了成就我们的伟业，为了完善我们的人生，心胸必须坦荡。

再如，让中国人最感到骄傲的邓小平，他不仅是中国伟人，而且是

世界伟人中排在最前沿的一个人物。不仅中国人感恩邓小平，世界人都得感恩他，他让世界 1/4 的人口从贫穷走向富裕。邓小平同志传奇人生中的三落三起以及在外交活动中的举重若轻，其中无不包含着妥协的智慧。试想，如果没有暂时的妥协和暂时的认输，我们今天能有如此美好的生活吗？如果没有妥协，会有这位世界顶级的伟人吗？

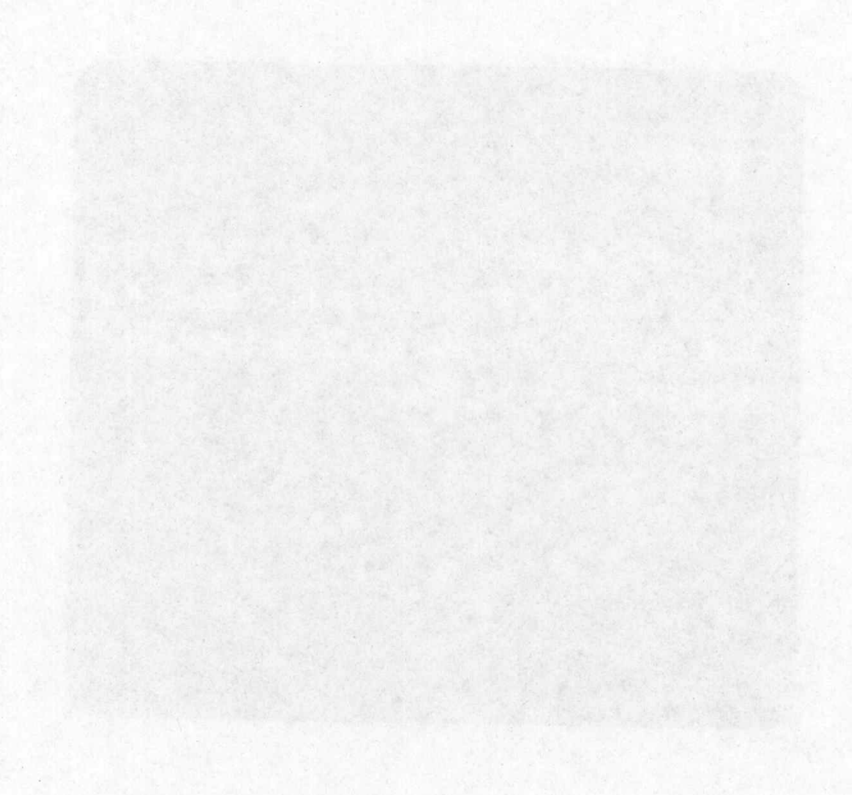
所以，我是这样理解妥协的：既经得起成功的考验、又能承受失败的挫折，要做到胜不骄、败不馁。如何才能让我们做到温不增华，寒不改弃，贯四时而不衰，历坦险而益固？无疑需要心善胸宽天地鉴，得善和雅成方圆。一个人能够不以物喜，不以己悲，纵然多少惊天动地的事情，都能处理在云雾深处，这就是城府、妥协的城府，这是一种高智商的人格魅力的具体体现。

第四章

真功夫是“悟”出来的，而不是“读”出来的

本章介绍

企业家是在经历了“三千三万”、练就了四大功夫、真正读懂了与企业信息相关的五类书的基础上，彰显了两个阶段的五大行为风格，最终又扮演好了六大角色的人物。



第四章

真功夫是“悟”出来的，而不是“读”出来的

1 做企业要读懂社会

企业人，要吃尽千辛万苦，承受千委万屈，经历千风万险，因此，要从容驾驭，敏感警觉，要讲政治不参与政治，懂感情不要弄感情，想明白不说明白，更不要做明白。

我开始思考企业家素质这个问题，是源于 2003 年评选中国经济十大新闻和中国经济的杰出人物时。组委会让我上台讲讲我心目中的企业家是什么样子。我当时也是有感而发：企业家是在经历了“三千三万”，练就了四大功夫，真正读懂了与企业息息相关的五类书的基础上，彰显了两个阶段的五大行为风格，最终又扮演好了六大角色的人物。

先看要经历哪“三千三万”，就是吃尽了千辛万苦、承受了千委万

屈、又经历了千风万险。第一个千辛万苦是“体”苦，第二个千委万屈是“心”苦，第三个千风万险是“经历”。这和浙商说的三千三万、四千四万、五千五万是不一样的，他们说的是千辛万苦、千言万语、千家万户、千山万水，其实这些都可以归结为我说的千辛万苦，即“体”苦。但要成为真正的企业家，不仅要体苦，心还要苦到位，经历也要到位。

经历了“三千三万”之后，要练就哪四大功夫呢？第一个功夫是扎实的理论文化功底。理论就是我们有形的书本和有围墙的教育，能完善的要完善，有理论总比没有理论要好。文化是企业文化，企业文化的系统理念是由系统理论经过长时间的反复的痛苦的实践升华为系统思想，再由系统思想再实践再创造而形成。思想是有弹性的，把它升格为系统理念，这是没有弹性的，这就叫文化，时髦的叫法是企业文化。

第二个功夫是过硬的实战操作经验，因为这项功夫比较明确，而且很好理解，就不具体展开论述了。第三个功夫是从容应对与驾驭突发事件的功夫。应对与驾驭突发事件需要创新和创造性地开展工作，仅凭经验是做不到的，因为很多突发事件都是以前没发生过的事。这就需要我们不仅有常规的思维，还要有逆向思维、创新思维和创造思维，只有这样才能创造性地开展工作，从容解决突发事件。

第四个功夫是对企业的机遇与危机始终保持高度的敏感与警觉。我认为抓住机遇的人仅仅是三流的，没有机遇去寻找机遇的人是二流的，而找不着机遇，在那里苦思冥想、创造机遇的人才是一流的。就像太平洋建设集团的第一桶金就是无中生有，这种机遇应该是无处不在的。而关键是自己对危机的警觉，警觉到三年后的危机是一流的，警觉到两年后的危机是二流的，警觉到一年后的危机那就是三流的了，而危机马上就来临还未警觉到的那就不入流了。

研究了四大功夫以后，才能从真正意义上读懂与企业息息相关的五类书。这五类书，分别是政治经济学、国学人文学、法学道德学、产业文化学、哲学社会学。

政治经济学从宏观上阐述了经济基础决定上层建筑的原理，上层建筑对经济基础也有反作用。我们中国的企业家尤其要适应中国的国情，按照邓小平老人家说过的那样做：有利于发展就是硬道理。

民营企业家保护自己的最佳方式是什么？宏观上讲就是政治，微观上讲是感情。有三句话可以让我们更快地从成长走向成熟，有效地保护自己：第一句话，讲政治不参与政治；第二句话，懂感情不要弄感情；第三句话，想明白，不说明白，更不要做明白。

资料链接：

严介和关于“企业家如何保护自己”的八条名言

1. 要深刻认识中国传统文化的现实存在。我们既要看到它的不足，比如：随意文化（如批条子等）、集权文化、人治文化，这与市场经济、法制思想是相违背的，又要认可这个现实。我们可以去积极影响它，但不去改造它，因为我们只是“运动员”。

2.当自我感觉良好时，务必想到：这是危机的开始。要找出潜在的问题，消灭它，继续前进。

3.不要认为命运完全由自己掌握。无论你在哪个阶段，都会有一两个人在决定你的命运。为了事业，一定要找到他，做好他的工作，亲自做，直到成功为止。

4.要学会甘当老二，永争第一。就是永远找一个标杆在自己前头，学他长处，发挥自己的优势，超过他，然后再找个“第一”作标杆，永远“甘当老二”。

5.要学会像推销商品一样，找机会推销自己，让更多人理解你，相信理解万岁。

6.要精选培养占员工人数20%的骨干队伍，他们在决定企业的前途命运。但同时又要告诉他们：“你的成就是与另外80%的员工共同

完成的。”

7.要合理分权放权。分权放权是最有效调动人积极性的好办法，并能起到分散矛盾、减轻负担的作用。千万不要把矛盾集中在自己身上。

8.做事无愧于心。记住，管理好自己是第一位的。同时，要与使自己难受的人交朋友。不要把打垮对手当做目标。交朋友，是“消灭”敌人最有效的方式。

（《中外管理》2006 年第 1 期）

2 做企业要读懂人文

历史的变迁，实质是人类心理历程的变迁过程，如果连这都搞不清楚，作为中国人，不是会闹出很多的笑话吗？本着和为贵、和气生财的原则，企业家应尽可能地既不当原告，也不做被告。当原告是无能的表现，当被告是无赖的表现。

关于国学人文学，其实大家根本没必要把《大学》、《中庸》等四书五经都读得滚瓜烂熟，但是作为一个中国人，最起码要熟悉中国的文化和历史。例如，中国为什么取名叫中国呢？这是源于在康乾盛世时期中央帝国的说法。有一次我遇到一个上海人，自己觉得很了不得、很清高，但是他对自己为什么叫上海人而不叫下海人说不清楚。其实万里长江从他们这里入海，入海口有一个小的渔村，渔村上游叫上海铺，下游叫下游铺。如果作为中国人不知道中国的名称从何而来，作为上海人不知道上海名称的来历，那就说不过去了。

同样，我是江苏人，江苏为什么叫江苏呢？是因为当年著名的江陵府和苏州府得名，简称叫江苏。包括福建也是因当年的福州府和建州府得名，安徽是因当年的安庆府和徽州府得名，浙江则因钱塘江的简称为浙而得名。所以每个省地都有自己名称的由来，这里没必要展开论述

了，需要提醒大家的是，一定要了解历史人文的变迁。

如果对历史人文的变迁都搞不清楚，不仅不会具有深厚的文化底蕴，甚至会闹出很多的笑话。比方说，老百姓过年的时候买对联，经常会出现五湖四海三江，比如说生意兴隆通四海，财源茂盛到三江。我们从四海来说，大家都知道分别是渤海、黄海、东海、南海，但是四海的分水岭在哪儿，可能很多人都搞不清，五湖就更不用说了。三江最明显，三江是哪三江，很多人都说不上来。我给大家提示一下，三江有一个源头，如果还是讲不出来，我就再提示一下，三江源头都在三江源地区，三江源地区在青藏高原，长江肯定是其中之一，那么还有哪两江呢？是黄河和澜沧江。这些都是常识，如果都知道也不必骄傲。我们现在强调做企业要懂人文，如果连这些起码的人文知识都说不上来，确实是让人难以信服。

再如汉字，中国的汉字是人类文明最优秀的代表。关于汉字的造字方法、汉字六书就很复杂了，我们没必要在这里讲，但是对于汉字的构架我们应该清楚，如果只知道上下结构、左中右结构、全包围、半包围，那么如果有人问“大小多少、甲乙丙丁”这些字是什么结构，怎么回答呢？是“独字体结构”，这个说不上来是不应该的。作为企业家，作为一个中国人，说不明白汉字，这不是笑话吗？

法学道德学是人文科学的重要组成部分。法律与道德是相辅相成、不可分割的。中国是市场经济的国家，然而我们的市场体制还不完善、不健全，甚至在部分领域还留有计划经济的痕迹，而且我们政治体制改革和经济体制改革也都在向深层次探索。对于我们做企业的人来说，要崇尚老祖宗的一句话：和为贵，和气生财，尽可能地既不当原告也不做被告。

按照我的理解，当原告是无能的表现，当被告是无赖的表现。经常做原告不是什么光荣的事，只能说你出现的问题太多，防范工作不到位，做企业或者做公司经常当原告就麻烦了，估计离倒闭也不远了。一

辈子不骗人常人都能做到，而一辈子不被人骗，这是常人很难做到的，而我们做企业的就要在永远不骗人的同时，做到永远不被人骗。所以永远不做原告最好，那不就证明自己有能力不被人骗了吗？

同样，中国是一个人性化无处不在的国家，人家把你推到被告席也是没有办法，常居被告席是无赖的表现。太平洋集团有21名企业掌门人，到2006年第一次做被告。但是从来没有做过第一被告，第二、第三、第四、第五被告倒是做过，因为我前几年重组收购了一大批的国有企业，历史上都有陈年旧账。大家都担心，所以你也告他也告，因为很多债务是我担保的，是冲着我来的，按说我至少能在法律上站住脚，但是中国的国情，谁欠债谁还钱，在欠钱的无力偿还的情况下，担保人责无旁贷地还，我们表示理解。时间长了，大家也就回归正常了，所以说法律与道德是相辅构成的。

3 做企业要读懂产业

做企业，一定要选对产业。产业第一、企业家第二、经营第三、管理第四的时代已经到来了。拥有了优势产业，就拥有了未来，就可以偷着乐。

什么是产业文化学呢？选对产业，就拥有了明天。短缺经济年代是管理第一；随着短缺走向过剩，管理第一变成了经营第一；当阳光下的过剩形成时，就变成了人才第一。人才第一现在也成了过去式，我们国家传统产业过剩的程度已经很大了，产业第一的时代已经到来。现在正确的顺序是产业第一，企业家第二，经营第三，管理第四。

要做好企业，一定要有产业意识。对企业来说，无论是经营还是管理，都是可以复制、可以流动的，并不具有绝对优势，但产业是无法复制和流动的。一个处于上升阶段、市场饱和度低的产业，能够带领企业迅速攀升。企业最大的幸福就是选对产业！

所以企业家要问问自己，你的产业质量怎样？谁拥有了优势产业，谁就拥有了未来。太平洋集团也并不只是因为严介和聪明能干，就能发展壮大起来的，而是太平洋起步时，这个产业选得好。比方说，现在有一个智商是比尔•盖茨一百倍的小比尔•盖茨，让他用20年时间再去创造一个微软也是不可能的，因为产业背景的时代过去了。

具体地说，十几年前家电行业非常了得，是朝阳产业，但是今天家电行业的日子就难过得多了。如果你的企业不是生产空调主机带外卖的，只是给空调生产厂商做配套，又没有市场的话语权，那就是苦上加苦。价格不是你说了算，使劲卖给人家之后，还要等很长时间才能回来钱。这样的产业能做得好吗？其实这种产业真的是家庭作坊式的产业，如果上货成本比较低，还有生长的空间，如果你一时感情冲动，要搞规模化，就会面临破产的风险。

改革开放初期，温州人做打火机、纽扣、领带非常红火，但是现在你看哪家企业做得特别大了吗？它们唯有变成家庭作坊才能够生产，用社会化大生产的方式生产领带、纽扣和打火机，肯定要失败，必须变成家庭作坊才有生产的空间。今天的轿车行业如火如荼，我们设想十年后的轿车行业在中国又将怎样呢？不和今天的家电一样吗？如果你是做汽车配套的，那么你现在就要有这种危机意识了。

如果你的企业还是在做传统产业，那么我的主张是企业做得小一点，千万不要大，越大死得越快。我建议仍停留在传统产业中的民企考虑转型，可以通过与新产业、好产业搞配套的方式，走出传统产业，进入新型产业，然后再一步步成为新型产业中唱主角的人。

事实上，这是太平洋建设集团初期的一个重要经验。例如我在前面章节中曾经提到过，1992 年我们成立引江建筑工程公司（后改制为太平洋建筑公司、太平洋集团）时，公司一度只能在江苏省内接一些小单。1995 年，南京市绕城公路开工，没有任何背景的我们只找到了 3 个没人肯干的涵洞工程，而且是第五轮承包。这单工程我们赔了 8 万元，但活儿干得相当漂亮。最终凭着这单工程，被公路建设指挥部选中做指令性分包工程，半年内承接了价值 2700 多万元的工程，净赚 800 万元，并成功地让公司跨出江苏、走向全国，成为“主角”。

那我们太平洋建设集团的产业能够笑到什么时候呢？其实我和商业界的同仁讲过，未来中国城市化建设前途无量，我们的产业能和城市化

匹配。中国工业化带动城市化的时代过去了，城市化带动工业化的时代已经到来。只有和城市化匹配的一些产业才是永久的产业，才是绿色产业。中国未来会真正以人为本，中国经济将从注重总量走向注重质量。

有个敏感的话题，就是中国制造和中国创造的问题。有些专家学者觉得中国制造应该全面转向中国创造，但是我认为这个观点不准确。因为中国不能没有中国制造，否则，泱泱大国，就业的问题怎么解决呢？只靠创造是不现实的，只有一边制造一边走向创造。

比如说，我们十几年前只能制造家电，但现在家电业已从制造走向了创造。我相信轿车行业也将从制造走向创造。靠创造一个新品种赚的钱往往比辛苦地制造要多得多，所以我们要创造。但是要从中国的国情出发，中国在未来将是世界第一制造大国，决不能没有中国制造。我们必须从制造逐步走向既制造又创造，这才是正确的观点。

我们要尊重各种专家学者的观点，但也不能盲目轻信，需要认真思考自己的实际情况，认真研究客观规律。因为有些专家学者实践经验不丰富或者没有经历过苦难，也有个别人心里怎么想就怎么说，但因为他们是名人，所以大家容易被误导，这点需要提醒大家注意。

产业的重要性早已不言而喻。必须强调，企业选对产业是很重要的，谁在现在拥有了优势产业，谁就拥有了辉煌的未来，谁就可以偷着乐。

4 做企业要读懂决策科学

体力劳动是行为科学，脑力劳动是自然科学，心劳是意识形态里面的决策科学。一个企业、一个家庭乃至一个国家，最大的灾难莫过于决策失误。中国的事情，最复杂的往往就是最简单的。

过去读书的人为劳心者，不读书的人为劳力者，我认为，在当今社会，读书的脑力劳动者和不读书的体力劳动者都是劳力者，劳心者应该是从事意识形态领域决策科学的群体，具体地说就是各级党政领导，他们是劳心者。我是这样看的：体力劳动是科学，是行为科学；脑力劳动也是科学，是自然科学；心劳则是意识形态领域的决策科学。

一个企业、一个家庭乃至一个国家，最大的灾难莫过于决策失误。如果决策正确，其他的失误都不重要，都可以弥补。中国改革开放能有今天，和几次正确的重大决策是分不开的。重大决策的正确保证了中国经济的今天。

意识形态领域的决策科学靠的是什么？靠的是用哲学社会学来思考而不仅仅是经济学家。我认为，中国最懂经济的是各级党政领导和企业界一流的精英们，真知灼见是从实践中炼出来的，单靠读书就能懂得经济是不可能的。当然，现在很多经济学家也注重走向实践来提炼和验证

自己的理论，提出了理论要反映实际情况的正确观点。

在我看来，中国的事情，最复杂的往往就是最简单的，当然这并不等于最简单的就都是最复杂的。我举个例子，有个姓田的人和一个姓王的人坐到一起吃饭，为了活跃气氛，姓田的人出了一道题来考姓王的人，他把自己的两支筷子和对方的两支筷子拿到了一起说："我用这四支筷子可以轻松摆出你的姓氏'王'字来，你能想办法还用这四支筷子摆出'田'字来吗？"乍看上去这是道复杂的问题，如果不是提前听别人说过答案，我可以说99%的人是想不出来的，如果能独立想出来你肯定是高智商了。其实这道问题很简单，但是靠常规思维肯定不行，它需要逆向思维。答案是把四支筷子拿到一起，因为筷子都是一头圆，一头方，田字不是四个口字组成的吗？把四支筷子放到一起，顶头对准，纵向来看不就是"田"字吗？明白了这个道理之后，就会觉得这个问题太简单了。看似复杂的事情往往就是这么简单。

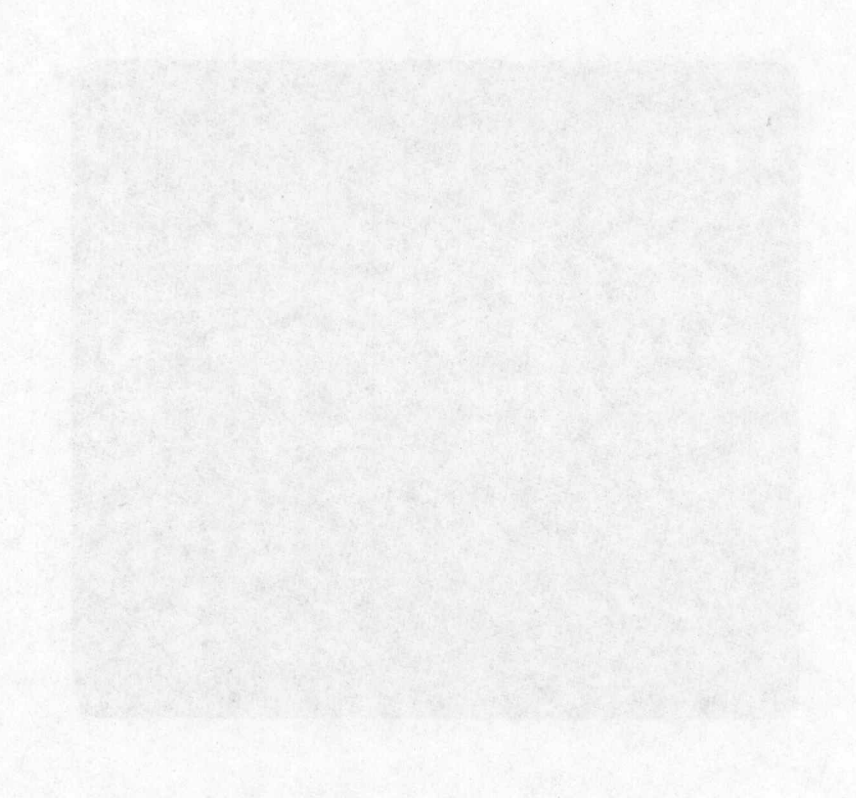
我们在本章讲了企业家要经历"三千三万"，炼就四大功夫，要真正读懂与企业息息相关的五类书——政治经济学、国学人文学、法学道德学、产业文化学、哲学社会学。如果这五类书都懂了，就必然会彰显两个阶段的五大行为风格，其中的关键是如何既利用有形的书本读书，又能从无形的书本——社会里学习，这是最重要的。

第五章

硬功夫是“苦”出来的，而不是“谋”出来的

本章介绍

要尽最大可能去理解别人，还要尽最大可能理解“被人不理解”。企业家在社会上是演员也是运动员。要让导演满意、让观众满意、让裁判满意。一流的成功人士只做人不做事，二流的成功人士先做人再做事，三流的成功人士先做事后做人。



第五章

硬功夫是“苦”出来的，而不是“谋”出来的

1 企业家既是最优秀的，也是最苦难的，既是最可爱的，也是最可怜的

要成为优秀的企业家，常人吃不了的苦你要乐意吃，常人不乐意做的事情你要乐意做，而且要做得尽善尽美。

《基督山恩仇记》是我最喜欢的著作之一，里面的主人公爱德蒙·邓蒂斯处理了若干个惊天动地的大事，恰恰都在于无声处。孙膑所具有的那种柔韧、那种城府、那种忍让，又是何其了得。只要能在面对成功的考验、失败的挫折时，做到胜不骄败不馁，不以物喜，不以己悲，不以量变而质变，温不显华，寒不改弃，就能贯四时而不衰，历坦险而益固。这里要强调一下范仲淹《岳阳楼记》中的“不以物喜，不以己悲”。

企业家要有激情、有梦想、敢于冒险。没有梦想就没有理想，有梦

生活才美好。不怕做不到，就怕想不到。一句话，企业家的心态很重要。企业家特征可以归结为八个字：激情、冒险、梦想、理想。富于创造力的人激情无处不在。要成为真正的企业家，必须是感性引领、左右着理性。理性只是一个过程，初期要感性，然后上升到理性，最后再回到感性。我曾送给清华学子一句话："大企业家感性多于理性，充满激情、冒险、梦想；小企业家理性多于感性，方毅刚勇，柔忍圆通。"

对于做企业的人来说，喜形于色情有可原，怒形于色就是不可原谅的。遇到不熟悉的事情，做企业的人有痛定思痛、反思自己的义务，没有总结他人的必要，同样也没有总结他人的权力，这就是我的理解。

遇到再大的委屈、再不能理解的事情，不仅要永远地理解别人，还要永远地理解别人对我们的不理解。对于这个社会种种不尽如人意的现象，不仅要永远地理解，还要永远地理解这个社会对我们的不理解。

比如我经常开车，有次在路上遇到一个徒弟，这个徒弟喝了酒不讲道理，车子开得很不像话，一般人见了早就气得不行了。我却笑得要命，心想车子怎么能这样开？于是我敲敲他的车玻璃说，车子怎么能这样开呢？你让我笑得不行。

做企业的人应当有这样的心态，能把很不愉快的事情变成很风趣的事情，而且对方还容易接受，能够实实在在得到教育。作为一个真正成熟的人，洒向人间的都是爱。大爱无垠，所以卓越的心理素质对企业家很重要。

我们应当多交朋友，如果敌对的人是优秀的，伤害了敌对的人也就伤害了优秀的人，一个优秀的人为什么不能够成为我们的朋友呢？每个人都有顺风顺水、得天时得地利得人和的时候，关键是不要去张扬，不要生怕人家不知道，要夹着尾巴躬下身低着头，把平时不方便做的事情做好，把平时不方便沟通的人沟通好。当你春风得意的时候，要更容易沟通，更好地做事。这是五大行为风格中比较"高端"的阶段。

相对成功的人士有三个品质：自信、自尊和知足。自信的人往往比

较果断；自尊的人往往比较严谨；只有知足的人才到了最高境界。五大行为风格可以总结为这么五句话：

自信而不自傲
果断而不武断
自尊而不自负
严谨而不拘谨
知足而不满足

老祖宗告诉我们要知足常乐。我们既要讲知足常乐，更要讲知不足而常新。对一时的得与失，我们要知足而常乐；对永恒的知识、能力和品质的提升，我们则要永远知不足。这个境界才是最高境界。

人求知的欲望无处不在，所以我们每天都应想一想自己今天学到了什么。企业家最感兴趣的是什么？对未知的突破。最在乎的是什么？道德的不断提升。最崇尚的是什么？就是唯有生活才是永恒的老师。如果就求知来讲，学习知识的企业家是三流的；能够举一反三、触类旁通、创新知识的人，是二流的；生活是永恒的老师，能够无中生有、创造知识的人才是一流的。所以一流的企业家要讲理念。

当一个人把五大行为风格都显现出来的时候，最终还要扮演好六大角色。哪六大角色呢？

企业战略的执行者
企业文化的传承者
企业变革的推动者
沟通平台的构建者
管理效益的承载者
团队力量的凝聚者

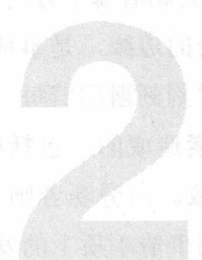
所以说企业家是一个有自我又始终在追逐着无我，有理想又从来不理想化的人群。从“我能为您做点什么吗？”这种主动服务、主动推销上升到“您能让我为您做点什么吗？”，渴望服务、渴望推销，真的是因为只有他们自己懂得：企业家既是优秀的也是苦难的，既是可爱的更是可怜的。企业家站着是一座山，倒下也是一座碑。

在我们这个拥有几千年文明的古国，要在真正意义上成为一个企业家，最感兴趣的应是对未知的渴求；最在乎的应是道德的理念；最崇尚的应是唯有生活才是永恒的老师。

企业家的智商、才华、能力、品质，包括体魄，都应是优秀的，同时还必须对自己严格要求。

企业家要做到“常人吃不了的苦他能吃，常人承受不了的委屈他能承受，常人不愿意做的事情，他必须去做，而且要做到尽善尽美”。要成大事一定要多吃苦，所以企业家的心态是很重要的。

与企业相关的公司法、经济法、合同法，企业家要好好读。我们学法懂法的最终目的是不用法。理论是把简单的事情复杂化，理念是把复杂的事情简单化。理论只有经过反复实践才能形成系统的思想，最终才能升格而成系统理念。一流的企业家要学会把复杂的事情简单化。



忍受做事的苦，享受做人的甜

真正有名有利的人，才有资格讲淡泊名利，必须先做事后做人，只做事不做人，多做事少做人，然后边做事边做人，当事情做好了，人也就做得得体了。

谈到企业家，就必然谈到企业。一流的企业做文化和标准；二流的企业做品牌和资本；三流的企业做项目和产品。肯德基和麦当劳是家喻户晓的企业。全世界到处有肯德基、麦当劳，都是独立的法人企业，独立地承担法律责任和经济责任。但全世界肯德基、麦当劳都是一个文化、一个标准，它们的核心竞争力是什么？就是不断地创新它们的文化，又不断地提升它们的标准。它们的核心竞争力就是它们的文化与标准。所以一流的企业做文化、做标准。一个建筑物质量的好坏，往往取决于内在含钢量的多少；一个企业寿命的长短，则取决于企业文化的优劣。

一流的企业家是只做人不做事，二流的企业家是先做人后做事，三流的企业家是先做事后做人。怕的是人做不好、事也做不好，那还入流吗？还有什么资格做企业家呢？

企业家应做到当局者清、旁观者迷。当局者是纠缠在事情当中的人物，对事情的起因、经过了如指掌，能洞悉事情的发展态势，把握

事情的发展局面，拥有事情的决策权。事情终究会朝着哪个方向发展，说到底还是由当局者左右。当局者处于风云聚会的边缘，是事情的实践者，思想高度成熟，精神高度集中。他们时时刻刻斟酌着每一步要走的棋，即使有不慎下错的棋子，也是各种因素造成的，包括机遇、阻力、运气和实力，而不是昏头昏脑的迷糊所致。而旁观者则不然，他们只看到事情表面上的成败得失，却预料不到事情本质上的发展态势，更有甚者他们摸不清、把不准当局者的意图和目的，只能在局外徒劳地指手画脚。太平洋建设十年来所走的路是以旅游的心态、在踉踉跄跄中大步流星地走过来，目的地是哪儿，什么时候到达，这都是定下来的，而在这个路途中间，可能会遇到暴风雨，可能会遇到其他一些情况，需要稍作休息，或者绕一条路走过去，但这一切都会在把控之中，最终还是会按照时间到达目的地。这就是当局者的清醒程度。

企业家还应做到像“巧妇”一样，能为无米之炊。巧妇和非巧妇的最大区别，就是巧妇可以把无变成有，每个人都可以做有米之炊，而只有巧妇才能做无米之炊。条件是自己创造出来的，不是等来的。其实我们有很多方法可以弥补条件的不足。只是我们不曾想过要这样去做，因为我们觉得这些事情不应该由我们去做。真正的能人是用最少的钱办最多的事，甚至阶段性的无钱也能办成事，这才是企业家的心态，不仅能把好事办得更好，而且也能把糟糕的事情办好。

我认为有名有利的人才真正有资格讲淡泊名利。只有名利在手的人才有资格讲淡泊名利。过去的一些文人骚客爱归隐，那是因为不得志被逼的，只能置身事外。那些淡泊名利的人，也会宁静致远，但是没有“有”哪来的“无”呢？任何事情都是先小后大，先有后无，先高后低，先大后小，就是这个道理。

当你物质上应有尽有的时候，你就要从对物质财富的追求上升到对精神财富的追求；从注重有形财富上升到注重无形财富，那是最高境界。

做企业的人不可能专门干那种毫不利己、专门利人的事，我们有我们的特殊性，自己都保护不好还去保护别人，可能吗？所以，在初级阶段企业家往往是为利益而奋斗，到了更高的层次应该是为了社会而奋斗。

几千年来，中国教育的重点都在道德领域。孔子的《论语》、老子的《道德经》等名篇都是为官场写的，中国很多的传统语言也都是官话。过去就是要求先做人后做事，当时的社会基本都是这个心态。现在的高等教育教育年轻人的也还是“先做人后做事”。但是我认为事情做好了，人也就会做得得体。所以，应该先做事。

3 当好奴才，才能当好总裁

要想带好秘书，就要给秘书当好秘书；要想培养好部下，就要给部下当好部下。精明、霸气要有，厚道、忍让也不能缺，这就是进退之道，这就是经营管理企业的境界。

企业家的雏形是什么？顶级的职业经理人。时髦的说法就是 CEO 或者总裁。那么企业的总裁是什么？一流的总裁是总裁加奴才；二流的总裁是总裁加总裁；三流的总裁是奴才加奴才。

一流的总裁是既上得了天堂、也下得了地狱的人，那是经理人的最高境界——为人既刚毅又柔忍。

人才的培养对于一个快速成长的企业非常重要。企业既要引进人才，更要自我培养人才。相对来看，自我培养比引进更重要。作为总裁来说，要想带好秘书就要给秘书当好秘书；要想培养好部下，就要给部下当好部下。这就是进退之道。做企业的人常说“客户就是上帝”，但我却反其道而行之，我认为：“在我的企业里，我赏识的部下是第一上帝，我尊敬的领导是第二上帝，我忠实的客户是第三上帝。”

一流的总裁不容易，必须是总裁加奴才。这个奴才不好当，真的当到位了是让人很感动的。二流的总裁是只当总裁不当奴才，是总裁

加总裁，是唯我独尊、唯我独处的人。这样的人确实了不得，很有能力。但是军阀作风令人没话说。三流的总裁是奴才加奴才。没有绝对总裁的本事，奴才当好了也是很了不得的。唯命是听、唯命是从，执行力是很强的。怕的是没有当总裁的才华和睿智魄力，奴才又不甘心当，那还入流吗？

总裁下面就是一流的职业经理人。一流的职业经理人只管人不管事；二流的职业经理人既管人又管事；三流的职业经理人只管事不管人。中国式的企业管理说白了就是管人。职业经理人下面是团队。一流的团队只合作不竞争；二流的团队既合作又竞争；三流的团队只有竞争没有合作。企业家也是一样，一流的企业家只合作不竞争，二流的企业家既合作又竞争，三流的企业家只竞争不合作。

无序竞争是当今产能过剩的悲哀。用发展的眼光去看无序竞争，这个时代肯定会成为过去，但是随之而来的是一大批企业的倒下。它们不死，市场怎么可能从无序竞争走向有序竞争呢？企业界也要讲平衡，五到十年后，中国的民营企业将和五到十年前的国有企业一样，纷纷倒下。这是必然的，这种倒下对于企业来说是悲哀的，但是对于一个国家来说却是好事。

有序竞争的市场经济才是一种理想的市场经济，而我们现在处于无序竞争的阶段，所以我们的团队必须要有这个意识：竞争来竞争去，整天拼拼杀杀，肯定是劳民伤财啊。

所以说提高产业质量、创新文化、提升标准、回避竞争，这样才是一流的团队。优秀的群体崇尚：知不足而常新，攀新、攀高。

从企业家、总裁、职业经理人到团队统称作商人。我们应当有一个理念，叫做商人的“三流”论。

一流的商人精明加厚道

二流的商人精明加精明

我们认为，大商人做事讲究从长计议，背后体现的是农民文化；小商人急功近利，背后是渔民文化。江苏和浙江的差异就在这儿。江苏容易出领袖，浙江容易出团队。因为浙江主要受渔民文化影响，而江苏则是农民文化。江浙一带的农民喜欢大量开垦土地，开垦了土地之后就要播种，播种后还要施肥，施肥后还要处理病虫害，然后再期待收成。

渔民则不是这样，渔民一网撒下去马上就收网，要有收成。如果没有收获，就把网收了再去撒。所以渔民很睿智，反应很快，容易出团队，但是很难出领袖。

中国百强企业的前十强中，江苏占了六席，浙江占了两席。前五强中，江苏占了四席，浙江一席没有。全国百强县第一是江苏的昆山，第二是广东的顺德，第三是江苏的江阴，第四是江苏的张家港，第五是江苏的常熟，第六是广东的南海，第七是浙江的萧山，第八是江苏的武进，第九是浙江的绍兴，第十是江苏的太仓。

江苏只占我国土地的1%，其经济总量却占全国的10%以上。清朝总共出过100个状元，其中江苏就出了49个。但是就现在的江苏和浙江来看，我们觉得江苏赶不上浙江。因为江苏老百姓的平均富裕程度赶不上浙江，浙江出团队。

我在思考这个问题：在一个和谐社会中，究竟团队重要还是领袖重要。在提倡和谐社会的今天，团队肯定比领袖更重要。浙江的平均富裕程度比江苏高多了。原来的温州模式适应经济发展的需要，而江苏的苏南模式正面临着痛苦的转型。

我们从江浙发展模式的差异中可以看出，一流的商人是精明加厚道，不急功近利；二流的商人是精明加精明，像温州商人就是了不得，精明加精明；三流的商人是厚道加厚道，北方这样的商人很多，很多北方人很实在，为人很厚道。如果商人既不精明又不厚道，那就不入流了。

今天的诚信就是明天的市场、未来的利润。从短斤少两、以次充好到假冒伪劣、坑蒙拐骗，不入流的商人处处伤害别人；而一流、二流、三流的商人，则往往容易被别人伤害。所以一流的商人是既精明又厚道，二流的商人是精明，三流的商人是厚道。

4 先"唯才是举"，后"大成在德"

企业掌门人一定要讲道德，对他们要实行道德一票否决制；总经理、职业经理人都是运动员，因此对他们应实行才华一票否决制。运动员的天职就是拿金牌，才华非常重要。

大家要经常思考我们所处时代的特征。对于做企业的人来说，才华是道德中重要的、不可缺少的组成部分，德才兼备才能更好地经营企业。

我们在社会中扮演的不是裁判员，做企业的人是运动员。运动员的目标是什么？拿金牌。不能拿金牌拿银牌，不能拿银牌拿铜牌。什么都没有，那还有什么成功可言？先当好运动员，再当教练员，最后才有可能当裁判员。人生就是这样的过程，运动员都做不好，还想当什么裁判员，这不是笑话吗？

我们要明白，只有智商高、后天勤奋，才可能有才华。光读死书死读书，思考不到位、行动不到位的人是不会有才华的。才华不仅是书本的东西，仅有书本，可能有大才华吗？这和大成在德、小成在智是不相矛盾的。大成能有几人？没有小成能谈大成吗？所以应当先小成而后大成。

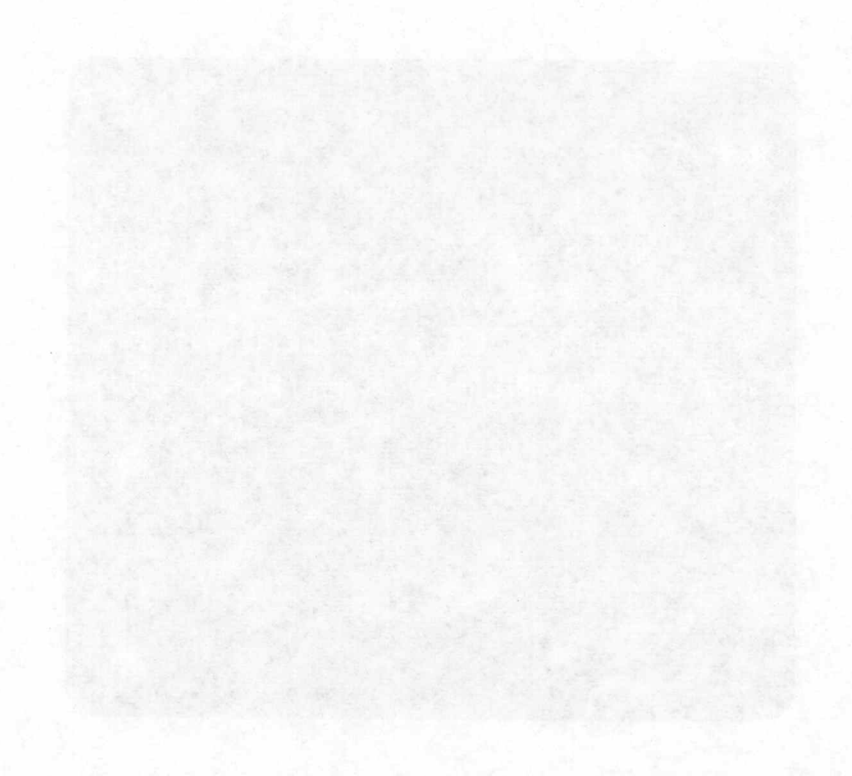
从管人、用人到育人，取决于助人，诚信的问题属于道德的范畴，关键人物要有其人格魅力。企业掌门人的智商、才华、能力应是不容置疑的，这就叫大成在德、小成在智。讲大成一定要问问自己的德行，讲小成时要问问自己的智商怎么样。小成的人才重于德，大成的人德重于才。企业职业经理人应才德兼备，关键人物还必须德在才的前面，叫德才兼备。

第六章

企业是“人”做出来的，不是“事”堆出来的

本章介绍

一流的企业家只管人不管事，二流的企业家既管人又管事，三流的企业家只管事不管人。所谓管理的概念，就是在管好自己的同时，再管好自己该管的那几个人，其他的根本和我没有关系。



第六章

企业是“人”做出来的，不是“事”堆出来的

1 企业管理就是管人

厨房里的油瓶倒了，我肯定不会去扶。但事后，我一定会追究责任，查找这个厨房是谁负责的，谁放置了这个油瓶，这样可以提高厨房管理质量。一把手应该只讲结果不讲过程，谁分管谁说了算，总经理可以先斩后奏、裁掉副总，我的责任就是管好手下的几个高层。

1999 年国家工商总局举办了一期探讨中国企业管理的论坛，我当时就说我感觉我们国家的商学院谈企业管理，95%都是笼统得不着边际。不客气地说，就是一大堆正确的废话，就是如何把简单的事搞复杂……

企业家固然应当奋斗不止，一生没有句号，但贵在劳其心志，而不是劳其筋骨。“管理当管则管，决策一言九鼎”。管理是管人、用人、育人、做人的艺术，无须也不该事必躬亲。要以旅游的心态做企业，把握住企业发展的整个过程。该放就放，该收就收，该加速就加速，该死亡就死亡。就像旅游一样，什么时候到达目的地，一切都了然于胸，信手拈来，颇具闲庭信步的适意与大气。事实上，我对企业的具体经营管理从不事无巨细一把抓，而是让成员企业的老总做99%的主，自己只做1%的主，同时加大监事会和审计部的工作力度，确保公司常态运行。

现代企业经营没有固定的管理模式，商学院的很多案例都是照搬西方，有些商学院的院长自己也没有搞过经营。甚至有人说，“商学院的人进来时都优秀，出去时都不优秀”。我认为，好的企业是最好的商学院，好的商学院未必是好的企业。

武松打虎的故事让我们讲，一分钟就讲完了，而在书里面则写了洋洋洒洒上百万字。作为做企业的人来说，关于企业管理方面的书不宜看得太多。尤其在中国这个特殊阶段，有些写企业管理书的人并不真正懂得企业管理，也没有大企业的高管经历。但企业不是研究出来的，而是做出来的。企业家不是院校培养的，是锻炼出来的；高端人才也不是培养的，是发现的；只有一般的人才是培养的。我们谈中国式的企业管理，就要浓缩到两个字：管人。

企业的“企”是“人”字头，加个停止的“止”。离开了人就停止了。中国企业和欧美企业的根本差别在哪里？就是人的差别。很明显，中国企业是以人为中心，而西方企业是以思想为中心，中国企业是以领袖为核心，西方企业是以团队为核心。中国真正的企业家是以道德为准绳，西方的企业家是以法律为准绳。

中国工业化带动城市化的时代就要过去了，城市化带动工业化的时代已经到来了。我们做企业的人要考虑如何让我们的产业和城市化匹

配，为城市化服务。

改革开放初期我们国家是相对的市场经济。中国的城市化如果没有政府的强有力的干预，根本就没有今天。我们从这一点不由得要想，我们的企业管理必须崇尚有中国特色的伦理观念，我们的管理从宏观上说必须贴近我们的过去，要切合中国实际。

所谓管理，就是在管好自己的同时，再管好自己该管的几个人。一流的企业家只管人不管事，管好自己，然后再管好自己该管的，其他的都和我没有关系。

太平洋这么多年没有腐败，也没有内讧，那是因为我们的企业里只有一个裁判员——就是我，其他人都是运动员，包括副董事长、总经理。董事长有99%的权力，有些决策不一定要经过董事会。真理往往是掌握在少数人手里的，企业中权力高度集中并不是坏事。很多民企死在家族式管理上，死在独裁上，那是因为那些企业家太不明智，没有管好自己。

一个中心为“忠”，如果两个中心就为“患”，隐患的“患”。一个和尚挑水吃，挑得无怨无悔，生产力最高。两个和尚谁也不愿意单挑，就两人一起抬吧。结果是一个和尚喝两桶水，两个和尚喝一桶水，三个和尚反而没水喝了，我们两人抬，你没事干了；我一人挑，你们俩人没事干了，所以大家谁也不愿意干，内讧就产生了。有时候我在想，我们企业高管班子中，必须有一名女性，才能和谐。

一个和尚挑水吃，生产力最高。这就说明了刚才讲的中国式企业管理就是两个字：管人。管人就是管好自己的同时，管好自己该管的几个人。对于企业老总来说，就是这样，当管则管，不该管的你就不要管，不要管得太多。诸葛亮事必躬亲而后无能人，导致蜀国因诸葛亮兴也因诸葛亮亡，太平洋建设集团也不能对我个人过于依赖，只有在放弃中才能有收获。

让部下拥有99%的权力。对一把手而言，应该只讲结果不讲过程，

谁分管谁说了算，总经理可以先斩后奏裁掉副总经理，他们拥有99%的权力。我只有1%，就是管好手下的几个高层。

我作为一把手感觉很累，而做我的二把手更累、压力更大。这种情况下，有两条路可走，一条路是放缓企业的发展速度：2003年是1000%的增长，2004年是500%，2005年是250%，2006年大概不超过75%。太平洋的既定方针是既然已经做了10年总量，未来一段时间内将专心做质量。有意识地让速度放缓，这样管理的链条就会松下来，管理层的压力也会减轻。另一条路是鼓励管理层寻找能人、培养能人。现在在太平洋，凡是部长级的管理者，都在尽力去找能够替代自己的能人，因为太平洋要求，只有为公司培养一个能人，自己才能获得提拔。到2007年年底，我只持有25%的股份，其余75%的股份都赠予太平洋的优秀员工。我的孩子不继承我的事业。

2 用人就是育人，育人要班门弄斧

“员工文化”：勿忘在莒，守正出奇，方圆做人，万众归一，不断创新。要让优秀员工永远“不称职”地工作，一个优秀员工刚刚称职就要提拔其到新的岗位，使其更加拼命地工作。自己敢于提升自己的员工才是最可爱的员工，弄斧是为了被指点，是为了天天进步。

怎么样才能既管好自己又管好他人呢？管人就是要用人。人用好了事半而功倍，用不好人，就会事倍而功无——而不是功半的概念。那么到底应当怎样去用人呢？用人应当有这样的理念：

讲文凭更讲水平
讲职称更讲称职
讲阅历更讲能力
讲资历更讲贡献
讲道德更讲风格

学历和能力并不能完全等同。我们公司里面做 CEO 的，有的只是初

中毕业，做得非常好；还有一个初中生给我当过司机，让他去当总经理，企业一个月上一个台阶。经商靠智商，高智商的人不一定是高学历，同样，高学历的人不一定是高智商。MBA 毕业只能代表你学了管理类的知识，并不等于你就拥有了管理的能力。

我就是为了文凭才去念的研究生。现在学校培养出来的学生往往是：学历有了、能力没有，文凭有了、水平没有，职称有了、阅历没有。我在以后的教育事业中，要培养出既有文凭、又有水平，既有职称、又能称职，既有阅历、又有能力，既有资历、又能奉献，既有道德、又有风格的学生。一定要既讲道德又讲风格，该讲的不讲、该做的不做的人，有了道德也没有什么用。

只讲文凭的时代已成为过去，注重实际水平的时代已经到来；只讲职称的时代已经成为过去，注重称职的时代已经到来。我给许多人做过测验，如果道德＋才华=100 分，那么道德和才华应各占多少？让我失望的是，几乎所有人都认为道德应占 70 分以上，才华最多只占 30 分。这不成了“无才便是德”了吗？我觉得一个人的才华是最可宝贵的、不可复制的。而道德来自环境，是可以改变的。因此我选人永远都是才华第一，道德第二。

人们说我严介和冒天下之大不韪，向道德宣战，挑战道德。我认为道德是相对而言的，是内界的、静态的。风格相对地说是外界的、动态的。只有通过良好的行为风格，道德的效能才能有所彰显。否则该讲的不讲，该做的不做，空谈道德有什么用？如果说损人利己是小人的话，损人不利己的人不就是小人的“平方”和“立方”吗？而损人不利己的人多半都是带着道德的面具，说着道德的语言。

我认为这种损人不利己的人是无情可原的，我没办法理解。资源浪费了，既然能损人不利己，必然会损人又损己，最终损人又损群体。所以说我们的人文理念要与时俱进。企业的管理是管人，管人的内涵是用人，那么用人的核心是什么呢？是育人，培育的“育”，教育的“育”。

要用人之长，就得容人之短。

我们常说最好的企业往往就是最好的商学院。而最好的商学院未必就是最好的企业。真正意义上的企业家往往就是最优秀的商学院教授。而最优秀的商学院教授未必能成为企业家。教育和学习对于每一个人来说都是终身的。教育对于每一个企业来说，又是永恒的。关键在于如何从有形的书本教育，走向无形的书本教育；从有围墙的教育，走向无围墙的教育。学而不思则罔，思而不学则殆；思考比读书好，行动又比思考更好。

教学生如何把简单的事情复杂化，不要没本事做大事，做小事又感到委屈，如果抱这种心态，还能做什么呢？

现在，如果把太平洋建设的人才比作一个宝塔的结构，我感觉到处在塔顶的人太少了，更多的人聚集在宝塔的中下层。这说明了太平洋建设的人才发展空间还有很大。

做企业既要有“异想天开”的狂热，又要有“班门弄斧”的勇气，更要有“实事求是”的精神。所以商界出现了很多奇怪的现象，世界富豪的前五位，大学都没毕业。既然无形的书本的教育、没有围墙的教育比有形的书本和有围墙的教育更重要，那么每个企业都应思考，一个真正优秀的私营企业主、一个真正优秀的职业经理人、一个真正优秀的创业者应该班门弄斧，但却不能对牛弹琴。

遇上鲁班不耍斧头是会后悔的。见到鲁班会得到什么？如果不耍斧头，什么也不会得到。企业家尤其要学会班门弄斧。因为鲁班老人会指教你，斧头耍得是否到位、方向是否对或者说力度够不够。困惑了自己多少年的问题一下子就可以解决了，这样我们就会进步很大。你不耍斧头不就失去了一次机会，一次表现自己、提升自己的机会吗？班门弄斧的目的不就是为了天天进步吗？求知的欲望无处不在。

你说有形的书本总是有用吗？有形的书本告诉我们不能班门弄斧，而无形的书本则告诉我们，恰恰应该班门弄斧。这不是有意地哗众取

宠，而是为了得到鲁班老人的指教，取得进步。

育人要鼓励班门弄斧，但是不能对牛弹琴。任何企业培养人才都是要分层次的，叙述同样的一个问题，面向高人只需1分钟，面向同行要讲3分钟，面向部下你就得讲15分钟，直到他听懂为止。如果你不分层次，可能讲了半天，对方没听懂，你还发牢骚，你真是笨得要死，我跟你讲了半天，简直是对牛弹琴。我认为出现对牛弹琴的问题，不是牛的悲哀，是弹琴人的悲哀，说明弹琴的人比牛更笨。所以说，育人时我们要深层次地思考很多问题，既要班门弄斧，又不能对牛弹琴。这是我对学习教育、对育人的理解。

所以用人的关键是育人，既然说高端人才最终要靠自己发现培养，那么，一旦发现了人才，就要善于倾情呵护，要从容、包容、慷慨地使用，给能人准备充足的学费。对于成长型的苗子，要崇尚失败乃成功之母，一次失利，对人才是一个提醒；一次麻烦，对人才是一次新的造就。

大千世界告诉了我们一个不争的事实：没有永久的成功，唯有相对的失败，成功本身就是不正常的。面对成功，我们要经常问自己：我能成功多久？我究竟能成功到什么程度？为什么会出现急流勇退呢？这是因为高智商的人必然会审时度势，见好就收。

常听人说人生漫长，但对优秀的人来说，人生更是苦短啊。所以教育不是有围墙的学校的专利，而是全社会义不容辞的职责。我们每个做企业的，尤其要在企业中育人。所以要好好地去考虑中国式的企业管理，管人的关键是用人，用人的关键是育人。育人的关键是发现人才，发现人才比培养人才更重要，一旦发现了就不能放过。你发现得好，稍加培养就出人才了。哪怕你没时间培养，给他岗位让他去做，他也能成功。你发现得不好，无论怎么培养，基本不起太大作用，有时还会起副作用。

3 选人要察人 干微

我选人的时候，很不喜欢那种匆匆的面试；看好的苗子我晚上一定要请他们吃饭唱歌，看这些人的行为风格如何。做企业的人不能被动，虚的和不务实的人千万别用。

如果浪费公司成本、资源，即使没有装进自己腰包，也应该受到惩罚，甚至淘汰。无错也有过：做事越多，犯错的机会越大，少做事或者不做事的则不会犯什么错。所以有时没有任何错，也是有过。另外，诚信也是相对的。例如，借了银行一笔贷款，贷款到期了，但如果还上这笔贷款，你的企业就会死亡，如果不还这笔贷款，你的企业就可以活下去而且可以渡过这个难关，活得更好，做得更大，这时候你是选择不诚信还是选择死亡。我认为应该选择不诚信而不选择死亡。如果选择死亡那就什么都没有了。如果选择不诚信，也就是不还上这笔贷款，企业可以活过来，做得更大，然后会更诚信。当然如果还上这笔贷款，企业的发展只是会相对慢一点、滞后一点，那么这个时候你毫无疑问地应该选择诚信。

我这个人是比较感性的，但也是理性的，从感性到理性，再从理性回到感性，感性是发动机，理性是刹车。有人问：你能告诉我怎么样去

发现人才吗？我选人的时候，很不喜欢那种匆匆的面试；看好的苗子晚上一定要请他们吃饭唱歌，看这些人的行为风格如何。做企业的人不能被动，虚的、不务实的人更不能用。到底应该怎样去发现人才呢？发现人才要察人于微。只有察微才能知卓，才能知道他卓越的地方。

我在9楼办公。有一天和一个不熟悉的新员工一起乘电梯，他进来后，先按了“9”，这时候我想他是不是也到9楼？当电梯运行到9楼的时候，他按了“5”，他原来是要到5楼去，但是他懂得我的时间比他宝贵、比他重要，而且他又懂得借这个机会“推销”自己。他要让老板知道，我明白您的时间比我的宝贵，让您先到9楼，然后我再到5楼。

就凭这一点，你就可以大胆提拔用这个人。就是在电梯里，我发现了不少人才。发现人才要用心，从细微出发。

我的小车司机这个位置，就是我们企业老总的摇篮。一般三个月内，如果他是聪明的，立马就被提拔使用了；如果不聪明也会被换掉。比方说夜里我从深圳回来，我的小车司机很清楚，“国内出发”口因为很晚了，基本没人。他就会开车到这里等我，而不是在“国内到达”口接我。他会提前发信息告诉我在“国内出发”的几号门等。我到了可以直接上车就走，节省了不少时间。从这个细节你就可以看出这个司机是不是用心、聪明不聪明。路上塞车了，我的司机总是选择在最右边走。他不会靠到最左边，他懂得右边始终有机会碰到辅路的进口和出口，最右边是比里边快的。

我们做企业的，有时候不打打擦边球也是不行的。什么叫创新？循规蹈矩按部就班还有什么创新可言呢？一般的规矩都不敢尝试去突破、不敢去碰，还做什么企业呢？抓住机遇的人是三流的，能够寻找机遇的是二流的，创造了机遇的人才是一流的。聪明的人是有形来自无形，从边缘抵达巅峰的人。怎样去发现人才？留心细节是最重要的。

总之，中国的企业是以人为中心，我们要依法治企、以德治企。我把企业管理浓缩成两个字“管人”：一流的掌门人只管人不管事；二流

的掌门人只管事不管人；三流的掌门人不管事不管人，管人是管好自己的同时再去管别人。怎么样才能管好人、管好自己的人、管好自己该管的人呢？这里我们用两个字“用人”。怎么样去用人？我在这里和大家分享一下，讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲道德更讲控制。现在很多人拿到了文凭却没有了水平，拿到了职称却不称职，这种现象比比皆是。

用人的方法是什么呢？是8分使用，2分管理。用人就要有正确的用人理念和用人魅力，这样才能把人才用好。

要用好人还要记住两个字“育人”，育人之长，容人之短。用一个人要尽可能地使他发挥长处。如果这个人敢于创新、非常敬业、人品也很好，但是做一个项目败一个项目，做一个企业倒一个企业，这样的人才就是没有发挥好。中国人是全世界最要面子的国家，人的自尊和自爱是平等的。所以用好人的关键在于“育人”，其实，所谓老板的竞争、企业家的竞争，最重要的就是心胸的竞争。人要大度，在育人上，要信任人，我们要善于发现、慷慨使用，所以“育人”的关键在于发现，一旦发现就要行动。包容要执著，使用要慷慨，尽可能地提高人才的行动意识。

企业家应把“管人、用人、育人”这六个字放进脑子里，要想管好人、用好人、育好人，关键在于我们的人格魅力。所谓追求卓越的心理素质，不仅包括容人、用人，还要最大限度地去理解别人不理解的东西，尤其是对于自己的部下，应该说企业家的部下是他的第一上帝，最尊敬的领导是他的第二上帝，最尊敬的顾客是他的第三上帝。掌门人的人格魅力是建立在他卓越的心理素质上的。企业家不可以盲目效仿别人，凡是只会效仿别人的最终都会失败。成功的企业、成功的人一人一条路，很难找到共性的地方，机会不可以错失，错失了，发展的背景和路径就完全不同了。

第七章

做人做事讲“理”，处人处事讲“情”

本章介绍

围绕钞票运转的人是“老板”，围绕企业运转的人是“资本家”，围绕整个社会运转的人是“企业家”。对于一个高尚的人来说，最博大的是爱，是博爱。大爱应该是无垠的，所谓的负责任，就是承担爱的责任。

做人做事讲“理”，处人处事讲“情”

1 对自己的经历要感恩

昔日的苦难是我们终身进步的阶梯，是我们终身进取的不竭动力，也是我们走向阶段性相对成功的必由之路。

我是江苏淮安人，我家祖祖辈辈都是做教育的。

我是1960年，即三年自然灾害中最困难的那一年出生的，虽然体弱多病，但很懂事。我直到9岁才开始上学，小学读了三年，初中上了两年，高中读了两年半，我就中学毕业了。毕业后，我就去当中学老师。我记得上高中的时候，思想不成熟，经常挑战老师。对老师说，老师您能不能下来，我来给您当老师，把老师气得直跺脚。

我们小时候的家庭教育主要是教文言文，包括《大学》、《中庸》、

《诗》、《书》……我的理解力很强，所以中学毕业我就当中学老师了，才刚 16 岁，而且班上学生的年龄都比我大。大家都知道大学里面老师的年龄比学生小是正常的，小学、中学老师的年龄比学生小是不正常的，所以我就是一个不正常的人。

直到恢复高考，我才有机会上大学，一边上学还一边教书。因为当时教师的工资是 24 元一个月，这对我来说是太重要了，我自己用不会超过 15 元，每个月必须给家里 9 元。

从教师队伍到政界不久，我就结婚了，结婚就要生孩子。生了一个孩子后，老婆又怀孕了，这把我推上了人生的十字路口：如果选择孩子享受天伦之乐，就得丢掉饭碗远离锦绣前程。大概是由于家庭苦难的烙印太深，我对自己的未来根本就不抱很大期望。当时我选择太太的唯一标准就是身体要好，运动员出身最好，在我经受苦难的时候能够陪伴我，就是这么一个心态。

最终我选择了生孩子，超生后，我自己主动递交了辞职报告，朝“海”里一跳。纵然苦海无边，但我相信，只要认准一个目标，就能达到彼岸。

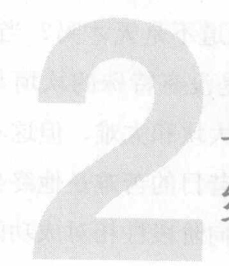
我参加国企厂长竞聘时，刚来到这个企业不到一周。参加竞聘的时候，我的单项分和总分都是第一。当然在这之前，我就对经营企业比较感兴趣。当厂长后，企业一个季度就有起色了。我接连经营成功五家企业，当时的书记、市长都非常赏识我。

没有亏损的企业，唯有无能的掌门。那是我二十几岁不成熟时讲的话。虽然自己做企业做得得心应手，但也引起种种争议，毕竟我经营的企业都是原来的国有企业。后来领导说，介和，你听我的，自己赤手空拳单干肯定没有问题。那时候我 36 岁，除了自己什么都没有，总家当就 8 万元，从注册资本 40 万元起步。

我觉得一个人经商，天资是很重要的。但是光有天资，没有后天丰富的阅历和坎坷的经历也是不行的。经商要靠智商，大家可以想想一品

商人胡雪岩是什么学历、山东“大染坊”主人公陈六子是什么学历，一天书都没读过，讨饭出身成就了事业。这种人难道不是天才吗？当然，即使是天才，如果没有后天丰富的阅历，尤其是没有特殊的坎坷与苦难，也成就不了商业才能。大成的人往往都有着大坎和大难，但这不等于有大坎和大难的人都能够有大成。企业家懂得昔日的苦难是他终身进步的阶梯，是他终身进取的不竭动力，也是他走向阶段性相对成功的必由之路。

民营企业是一个弱势群体，富豪更是一个弱势群体。作为一个民营企业家，平时就应该知足、珍惜、感恩。对一时的得失要知足，对改革开放、对社会提供的这个舞台要格外地珍惜，讲话做事要永远抱有一颗感恩的心。



血浓于水，但水纯于血

不管是治家还是管理企业，感情要浓，利益要清，要做到把家当企业管，把企业当家管。

我记得父亲去世早，母亲积劳成疾体弱多病。医生都判断我母亲大概不容易活过73岁。我当时很自信地说我会让母亲活到90岁。我给她找了4个保姆，6小时一班照顾老人。保姆的工资也比较高——一个月2000元钱。我给母亲挑的保姆都是好中选好的。

但是我的目标最终没实现，我记得那是在2004年春节前，还有6天就春节了，我母亲离90岁还差6天时间，却离开了人世。我最有感触的是，当老人家离开人世的时候，她的9个孩子，包括我都很冷静。我在那里跪了三天三夜，不是那种太伤心的感觉，觉得已经做到仁至义尽了。最伤心的是那4个保姆，哭得死去活来。因为她们不知道，老人这么走了，她们以后怎么办？还能不能找到一个每月2000元工资的工作？更何况和老人生活了这么长时间，真的结下了很深的感情。这就告诉我们，如果说血浓于水的话，往往水更纯于血。

在物质文明大发展的今天，我们做企业的，首先应该考虑给部下事业、情感、利益等的保证。

这种心路历程的第一感觉牵涉到的家庭问题，就是如何善待老人、

赡养老人。赡养老人不一定非要家族制、家庭化，也可以社会化。我找4个保姆不是社会化的方式吗？不是一种公司化的管理吗？正因为如此，才让老人家多活了这么多年。老人多活这么多年，我们认为这是一种财富，心里一点愧疚都没有了。这个财富真的是无法替代的。

谈到家庭，还有第二个敏感问题就是夫妻感情的问题。这也是很多企业老板很痛苦的事情。怎样才能处理好夫妻感情呢？我经常对我太太说，我严介和无论怎么优秀怎么能干，走得多远飞得多高，你都要把我视为你手中放飞的风筝。你看你的风筝飞得多高多亮丽，你多自豪啊！但是你要有心理准备，风筝不是总安分地在那个位置，当风起的时候，它要奔到另一个地方去看看，它要看看另一个世界是什么样的。不仅是自然来风，而且包括空穴来风。面对这种情况，放风筝的人在放风筝的时候要尽情地放，眼闭紧地放，我自信我的风筝没问题，风落时你再把它收回来，做一个收放自如的人，你就永远是幸福的。如果该放线的时候你不放线，风筝必然成为断线的风筝，不仅你有失落感，风筝也很痛苦，落下之后还不知掉到谁家，就是这个道理。整个太平洋公司目前没有人因夫妻感情问题而离婚。

管理没有固定的模式，对优秀人才的最好的管理方式就是放手、多信任、少管或不管。对于并不太优秀的人，不仅要管而且要一管到底，要管到位。什么是中国式管理？中国是一个人性化无处不在的国家，在过去几千年里，中国一直都是帝王将相在管理的国家，是人治的国家，所以必须崇尚有中国特色的管理观念。

3 对待孩子要像对待员工一样

对待孩子要像对待员工那样，以成长的心态、以忍让的心态来对待，就可以化解自己和孩子的痛苦。

有人问：这个企业毕竟是你一手创业的，假如你退休了，会不会是你的儿子接班？这都是传言，是完全没有根据的。怎么可能呢？我的孩子这么小，怎么能接我的班呢？在太平洋，接我班的人没到50岁可以吗？就是天才，不到50岁左右他也接不了我的班，谁接谁痛苦。接非常厉害人的班，那不是幸福，而是痛苦，因为人就怕有比较。

我的孩子上大学后我就常跟他讲，你既然上大学了，可听可不听的话你不要听，可做可不做的作业不要做，但是必须要拿到毕业证书。在四年大学里，必须南北的路走一走、东西的桥跨一跨。这样，其他同学的能力跟你怎么比呢？别人有了学历，你也有了学历；但是你有的能力别人不具备。我特别重视对孩子进行这方面的教育：行万里路，往往相当于读万卷书，而读万卷书并不代表能行万里路，因为在行万里路中，会遇到很多的坎坷。老祖宗告诉我们，“学而不思则罔”。

孩子大了以后，让人烦恼的是他的婚姻问题。孩子很任性，说《婚姻法》规定了父母不能包办婚姻。但孩子看问题毕竟不如我们远，怎么办呢？我们在孩子感情处于萌芽状态时，就要跟孩子交流。我们摆事实讲

道理，谁说的有道理我们就听谁的。我说，当你想谈恋爱的时候，如果发现某个姑娘不错，你赶紧把她带到家里来，让我们看看感觉怎么样。如果孩子感觉好，我们的感觉不好，我们就希望孩子理性点做点牺牲，重新再选择。

当然，我们也会给孩子推荐优秀的对象。当我们感觉很好、但孩子不满意时，我们就得做出牺牲，重新帮他选择，肯定会有我们和孩子都喜欢的对象。这不就和谐了吗？经过讨论，孩子也说应该这样，于是我们就约法三章。我的孩子现在大了，在这些方面没让我们感觉烦恼。

人都是血肉之躯，大男人也不好做，再大的苦楚也不说，任凭一路坎坷。对外人、对敌对的人都能化敌为友，都能理解，为什么在家人面前不能让步？让步，永远的让步。就应该这样！只有这样才能做到忠孝两全。

企业家其实既是英雄也是狗熊。和谐的核心是什么？我认为就是两个字——“妥协”。没有妥协哪来的和谐？要不然怎么说是舍得越多，得到越多呢。需要我们站着时，我们是一座山；需要我们倒下时，我们也是一座碑，这就是企业家精神。在委屈中平衡，在虚怀中充实——我们懂得，一个优秀的人要始终保持平衡，这个平衡就是在委屈中平衡。我们要准备足够的粮草、准备足够的影响，这叫深层次的养精蓄锐，在虚怀中充实。

明明白白的妥协是高尚，坦坦荡荡的妥协是英雄。成功永远伴随着泪水、迷茫和死亡。人生就是这样一个过程：从独树一帜到博采众长，到自成一体，理性基础上有感性，而感性又高于理性。

自私这个问题应当正确看待。“私”既不是褒义词也不是贬义词，它代表一种俗性，是一种中性的东西。某种意义上，自私是永恒的、美好的。

企业家应该充分认识人性中自私的一面，尊重自己员工的需要，实现企业的利益最大化。

4 对待员工要像对待孩子一样

要赏识你的部下，这是企业最大的财富，领导和客户都是会变换的，只有你的部下才是不可替代的，要像对待你的孩子一样对待部下。

道家和佛家对于人性的态度，一个是人之初性本善，一个是人之初性本恶。我都不认同，我认为人之初性本私。孩子生下来的时候是健康和可爱的，但是他是自私的，他有需求，不满足时，他会哭、会闹。而且，越大，他要求越多，当然也越来越可爱，越来越让我们烦。

我们对待公司的员工，要像对待自己的孩子一样；对待我们的老人，更要像对待可爱的孩子一样，无休止地包容。哪怕我这个孩子是智障、残疾儿，或者长得丑的不得了，我们都不会说这不是我的孩子，或者感到没面子。我要把他带到阳光下，带到草坪上。因为你是我的孩子，我的奋斗才有意义。如果因为孩子长得见不得人或者残缺，你就皱起了眉头，我会觉得你很自私，你的爱心在哪里？你还有爱心吗？你没有爱心。

对自己的孩子、对自己的员工我们要多一点赏识教育，少一点苦难教育。多看他的优点，少看他的缺点，多看他的正面，少看他的负面，这是家长和老总应有的心态。员工第一次犯错，可以原谅、提拔

他；如果再犯，再提拔一次，使他心存感激。裁员要“唯德下刀”：在太平洋，被裁者普遍是道德出了问题，才干出问题一般不裁。侵占公司财物、损人不利己者肯定要被裁掉。

讲到管理创新和知识创新，企业家要谈的是产业的创新，是文化的创新。文化是什么？是系统理念，是从系统理论经过长时间反复的实践形成系统思想，系统思想再创造、再实践，升格为系统理念，这是文化的创新。这是需要企业家思考的。

太平洋公司刚起步的时候，就同步建设项目、产品、品牌、资本和文化标准。一般企业应该说是先做项目、产品，然后做资本和品牌，最后才能做文化和标准。因为我下海创业之前已经做了多年的企业，深知企业文化的重要性，所以在太平洋企业诞生时，就开始建设企业文化了。作为一个民营企业来说，起步阶段的企业文化往往就是老总文化，因而优秀的企业文化往往也就是企业关键人物心血的自然流淌，这样才有可能洋溢着创业泥土的芬芳。

“方毅、刚勇、柔忍、圆通”，这是支撑太平洋建设集团的基石文化。印度野牛，无所畏惧，所向披靡；青藏羚羊，性情温柔，却能挑战生命极限。将这两者结合起来，就变成了既坚强执著又服从贴心，太平洋人就是以这种牛羊文化打天下的。

如果你的企业文化都是请专家学者帮你写的，那么这些文化往往都是苍白、没有根基的。一个优秀企业的文化可以参考，但不能盲目地效仿和复制，包括我们的很多模式，也是如此。因为成功的东西很难找到共同点，失败的例子倒是往往有很多共同之处。一定要本着有所为有所不为，对我有用的就用、不能用的不能死搬硬套的原则。一个企业最大的劫难莫过于决策失误，没有人给我们交学费。我们崇尚失败是成功之母，更应该注意成功也是失败之母。

对于每一个做企业的人来说，感性和理性的问题要通盘考虑。考虑整个团队的利益，我的风格是大家展开提问题，随便提。我则没有任何

遮掩地回答一切问题。所以说做中国式的企业，一定要崇尚有中国特色的伦理观念；一定要遵行自己的观点，不能盲目地去效仿人家；要一切为我所用；要有所为有所不为。这是非常重要的，也是非常敏感的话题。

从成长走向成熟，我是很有感触的。没有成熟的成长，本身就是一种幼稚；没有成熟的成功，本身就是一种危机；没有成熟的成功，必然是崛起容易，轰然倒下得更容易。来也匆匆去也匆匆，这种成功我觉得是“跳梁小丑”的成功。

大爱无垠，对于一个高尚的人来说，最博大的不是学识，而是爱，叫博爱。能人最终的竞争是心胸的竞争，我们对每一个人，老的、小的、平辈、晚辈、上司、部下等都负有责任，这是爱的责任，这种爱最终是博爱。

第八章

做人做事要“严”，处人处事要“和”

本章介绍

大事要严，小事要和；对己要严，对人要和；严是做人的脊梁，和是做事的锦囊；严是以不变应万变，和是以万变应不变；严的时候要有包容心，要容得下和；和的时候不要得意忘形，要不失严。

第八章

做人做事要“严”，处人处事要“和”

1 忠就是严，孝就是和，忠孝可以两全

零家族、零情缘、零地缘的“三零架构”，是以零学历、零职称、零资历“三零标准”作为基础的，这样才有可能做成零内耗、零腐败、零亏损的“三零企业”。

父母生了我们，生活滋润了我们，社会培养了我们。随着年龄的增长，我对问题思考得越来越多、越来越成熟。我越来越强烈地认为这种感恩的力量无处不在，家是永恒的。一流的商人一定是“忠孝两全”：忠于自己的事业，又要报效自己的家庭。家是社会的组成部分，家是我们的港湾。

回报家庭就是要做一个忠孝两全的商人：在家里要让老人满意、让

妻子满意、让孩子满意，让一家老小和和睦睦，这比什么都好。很多商人事业成功了，但是家庭不好也是一个悲哀。动不动就用忠孝不能两全来形容，又不是当兵的人，怎么忠孝不能两全呢？封建社会，商人一直没有地位，与商人对家庭的不重视息息相关。

当今的商人要做到忠孝两全，应该怎么来处理这个问题呢？太平洋起步时，本部没有一个我的亲戚、家人，也没有一个我的同学和学生。我当了十年企业的掌门人，我了解企业是什么，我没有必要建家族制企业。我知道家族企业有自己的优点，但是也很痛苦。避免了这个问题，企业可以快速发展，因为四面八方的人都会来我这里。如果太平洋搞家族制，对基础人才的发展很不利，人们心里会不平衡的。

我认为用人应是零学历、零职称、零资历“三零标准”，太平洋是零家族、零情缘、零地缘的“三零架构”，将来要做成零内耗、零腐败、零亏损的“三零企业”。

有人会说你的家人、同学、学生，包括你老家的人，难道就没有优秀的吗？举贤不避亲嘛。我的长辈请我帮忙，我怎么办？我把我的家人、有关系的人全部集中在一个工业制造企业。这个企业的董事长、副董事长、总经理、常务副总、副总、总经理助理、高管中层、基层……都与我有关系，现在这个企业做得很好，这样，我就忠孝两全了。



加减乘除，做好企业，这就是“严”

企业首要的社会责任是做大、做精、做强，不能为了一时的面子，不根据自己的能量去做事。有些民营企业家就是为此破产的，这是非常可怕的。

多数资本家都是眼中只有钞票，很少关注社会责任，有的资本家可以锦上添花，但不能雪中送炭，有的甚至会“釜底抽薪”、“落井下石”；再上升一个层次到实业家，他们开始承担社会的多种责任；再上一个层次就是真正的企业家，他们的特点是：不利于社会的事情坚决不做，企业家自身的效益、企业的效益和社会效益融合，需要他让步，他会坦荡地让步。

如何提升企业家的社会公民责任感？作为企业家，把自己的企业经营好，善待所有的员工，缴足国家所有的税收，这就彰显了企业的社会公民形象，这就是社会责任。但是有些民营企业家，为了一时要面子，不根据自己的能力去参与某些活动，最终甚至导致企业破产。这种虚荣是非常可怕的。做企业一定要遵循企业的规律，量力而行。

企业做加法的过程就是先做大企业。企业一定要先做大，但是要注意不要为了大而大。做大也有一个度，我们很多的企业已经大到一定份上了，不能再大了。为了要面子而上规模，为了大而大，结果从规模经

济到了规模不经济，最终因大而倒下。我国一大批民营企业就是在做加法的征途上倒下的，不该加的时候它还加。比如说一个企业，销售一亿元就可以创造500万元的利润，我尝试一下，把销售规模扩大到1.5亿元，理论上应该有750多万元或者800万元利润。但是在实际操作过程中，发现500万元的利润都达不到了，那就得赶紧往回减、赶紧退，决不能继续往前走了，再往前走就完了。企业加到一定程度，该减的时候一定要减，减是瘦身的过程，瘦身是为了强盛。瘦身了以后，二次创业就不是加了，是乘法。先做大然后做精，下面就是要开始做强，做强就是乘法。当你乘上去了，也确实做强了，你就可以随意做加减乘除了。这样或那样的社会慈善事业也就可以参与了。

企业加减乘除的过程一定要正确，这对企业来说是一个敏感话题。专家、学者说企业先做强，后做大。这是不懂企业战略的正确的废话。世界上有500强，没有500大。没有大怎么谈强呢？先做大是粗犷型的，然后做精是决心型的，最后再做强。

先大，再精，最终做强。做大是前提，做精是保障，做强是目标。现在很多中小企业都被专家学者误导了，上去就先做强，本末倒置。世界上只有500强企业，强是最终的目标。

你怎么能一步就做强呢？那只能是一个幻想而已。强代表着大，大却不能代表强。大是初级阶段，强是高端阶段、最终目标。强就代表大，而大怎么能代表强呢？在中国台湾地区，有些企业是小而专、小而特、小而美，我是认同的。但小而强我没办法理解，小怎么谈强呢？必须先做大，再做精，最终做强。

未来永远是空白，尤其是民营企业的创业，是一个苦海无边又回头无岸、没有人提供航标的航程。以旅游的心态做企业，把握住企业的整个过程，该放就放，该收就收，该加速就加速，该死亡就死亡，就像旅游一样，什么时候到达目的地，一切都了然于胸，信手拈来，要具“闲庭信步”的适意与大气。

3 把企业做美，把企业做成大家的，这就是“和”

所谓做美就是善待所有的员工，交足所有的税收，最终做到私有共用、私营共有，这才是和谐社会。敢于“吃亏”是严介和的一个重要特点。“将欲取之，必先予之”，取予之间，严介和的做法看似难以理解，但事实证明他的“吃亏”是对的。

我们并不要求把每一个中国的中小企业、民营企业都做得太大，世界500强的标准现在离我们还很遥远。我们要把它做好做精，如果能形成差异化竞争、特色化竞争，小而特最终形成小而美，那也是非常好的。能做一个行业的领袖，我已经感到非常满足了。如果仅仅是能挣钱，也许有人会说你是包工头，充其量也只是洋溢着泥土芬芳的人，而能把烂企业做好，人们会说你是企业家。

从计划经济到市场经济转型的时期是粗放型的市场，应该说管理第一，谁管理好，谁占领制高点。当卖方市场向买方市场过渡时，经营得好，可以弥补管理上大量的不足，市场是衣食父母。现在看来经营是不是还第一呢？现在已经不是了。产业第一的时代即将到来：管理是第三，经营是第二，产业是第一。所以谁拥有优势产业谁就辉煌。同胞兄弟，都是一样的背景，但是最后的结果却是天壤之别，就是因为他们的

产业不一样。

而在提倡和谐社会的今天，我觉得民营企业不应求太大。像太平洋这样的企业，我们现在也在思考这个问题。我们做大的时代过去了，中庸的时代到来了。关于中庸之道我有自己的理解，例如人们通常的数字概念是 1 到 9，但是我却偏爱 5，它不大不小，处于中间位置。5 是一个中性的数字，符合中庸之道，它提醒我时刻要保持一颗平常心，胜不骄败不馁。

我们快速发展的时代过去了，稳健发展的时代已经到来了；只追求知名度的时代过去了，关注美誉度的时代已经到来了。2006 年 5 月 20 日在北京召开的“2006 创业中国高峰论坛”上，我以公开声明的形式正式证实了此前业界的猜测——将退居二线：“5 月 1 日我已经辞去了(太平洋建设集团)总裁和董事局主席职务……太平洋不再是严介和的个人时代，太平洋集团需要从领袖的时代向团队的时代转变，从总量向质量转变，从速度向稳健转变，向知名度、美誉度的提升转变。”每个企业都由领袖缔造，但发展到一定阶段，企业便会缔造出若干个领袖，原先的领袖人物就应该退出。

通过股份制改造变成你有、我有、大家有，我们的目标是到 2010 年要成就 100 个亿万富豪、1000 个千万富翁、10000 个百万富商，这是我们的目标。我们理解部分人先富起来不是最终的目的，是一个过程。最终的目的是大家共同富裕。但是共同富裕不等于平均富裕，中国要想实现现代化，目前的 9 亿农民要减少到 6 亿，让其中 3 亿农民变成市民，国家任重道远。

尤其是作为民营企业，我们的责任更是重大。中小民营企业，不只我们国家，连欧美发达国家都非常重视。国家成立中小企业协会，就是因为国家十分关注就业问题，而 90%的就业人员是在中小企业中从业。中小企业已经成为社会主流的一分子。我们不要为了大而大，一定要把握好度，适度地大。这对我们每一个中小民营企业来说是最

最重要的。

要适度地大，不要为了大而大，以避免从规模经济走向规模不经济，最终衰败脆弱乃至死亡。我们要把企业做硬实，做好，做美。所谓做美就是善待所有的员工，交足所有的税收，这就是做美。如果你一直都在税收上动歪脑筋，在刻薄员工上动歪脑筋，我觉得美不到哪里去。我们重组了那么多国有企业，那些国企员工的工资现在至少比过去翻了一番。我觉得这对我来说是最大的财富，比利润重要。我盼望着所有的部下都能开上宝马、奔驰，这比我坐宝马、奔驰都有意义。现在很多民营企业老板都能够坐这样的车，但是部下却不能，这就不和谐了。

把企业做成私有共用、私营共有、权利公众化、资产社会化，这是我们中小企业最终的目标，因为毕竟国以民为本。我们要把企业建设好，视我们的企业为国家的企业。韩国现代是私营企业，但是更重要的是，它是韩国的企业。我们盼望着中国未来的中小企业主，都能把自己的企业看成是国家的企业。怎样能将之看成国家的企业呢？就是要做到私有共用，私人拥有，共同使用，私营共有，私人经营，共同拥有，权利公众化，从家族制走向社会化，资产社会化。

对于私营企业主个人来说，你一人的需求不就是吃饭睡觉，不就那么一点吗？你要那么多的资产干吗？你拥有了那么多的房子，而那么多人却没有房子，没必要。目前我在太平洋是扮演着一个举足轻重的角色，如果到了2008年，我可以成为一个若有若无的角色，这个企业就是真正的好企业了。但是我们必须要达到零内耗、零腐败、零亏损。企业是不是现代的企业，我们常讲第一看你是不是私有共用，第二看你是不是私营共有。

太平洋建设打造的是一个和谐、和美、和畅的幸福太平洋、富康太平洋。太平洋的发展目标是将之建设成一个“私有共用、私营共有，权力公众化、资产社会化，具有中国特色的社会主义现代国企”。这一构

想是资产转型的客观需要，目标是五大转变：领袖时代向团队时代转变、做总量向做质量转变、知名度向美誉度转变、人性化向制度化时代转变、快速增长向稳健增长转变。

4 45度做事，90度做人，180度处事，360度处人

做事要夹着尾巴、躬着身、低着头，面朝黄土背朝天，用劲去做。

做人要90度，方方正正。

180度处事，上得了天堂、下得了地狱。

处人就是我们说的360度全方位交朋友，只有朋友，没有敌人。

为什么父母给我起这个名字呢？在那个人们说做人做事难的岁月，我的妈妈就对我说，做人做事不难，毕竟是自己能够掌控的，难的是处人处事。因为处人处事，很多东西都是没办法掌控的，有很大的不确定性。

怎么样做事？怎么样做人？怎么样处事？怎么样处人？她告诉我叫45度做事。45度做事能不累吗？夹着尾巴，躬着身，低着头，面朝黄土背朝天，用劲地去做。90度做人，90度方方正正，所以要90度做人。180度处事，180度是一个直线，上得了天堂，下得了地狱。

要想培养他人，先要适应他人，出国问津，入乡随俗。360度处人就是说我们要360度全方位交朋友。我要求我的圈子里面只有朋友没有仇人，你说能不难吗？一定要360度交朋友，即使是敌人，也要设法化

敌为友。既然能成为你的敌人，他无疑是优秀的，不优秀怎么能和你敌对呢？不如走出敌对，化敌为友。

对外关系上，就是要保持“听话”心态，关键是要“最大限度理解政府和媒体”，更重要的是要“最大限度去理解政府与媒体对我们的不理解”。做人调子要高，但做事要踏踏实实，媒体狂轰滥炸吓不倒我。在显微镜下生活对我们有好处。人们常说，树大招风，但我认为，树大不要紧，关键根要深。我们太平洋建设没有地雷和炸药包。企业家需要卓越的心理素质，那就是永远去理解别人，并尽最大可能去理解别人对我们的不理解。

在与政府谈判时，太平洋集团会很“听话”，尽可能满足政府提出的各种要求，但太平洋集团会坚守一条底线——太平洋建设只进行“零资产”收购。政府如果现在让我们退，我们就退。在政府面前，我们始终扮演的是既聪明、又能干、更听话的角色，在中国做企业首先要讲政治。我们与政府打交道这么多年，觉得政府是最诚信的。

我母亲告诉我为我取名“严介和”的意思是：做人做事要严，处人处事要和；大事要严，小事要和；对己要严，对人要和。严是做人的脊梁，和是做事的锦囊。严是以不变应万变，和是以万变应不变。严的时候要有包容心，要容得下和。和的时候不要得意忘形，要不失严。严中和，和中严，要始终界于严与和之间。

老子提出了“治合于场，治场于民”。每个人来到世上，关键看你能不能走出异常，回归正常，如果能，你就是成功人士。孟子谈“和”，指的是“天时不如地利，地利不如人和”。而“和”的最核心就是中庸，叫做“万物各得其和以生”。

塑造亦儒亦商的文化品格，追求卓越的心理素质，崇尚有中国特色的伦理观念，360度全方位交朋友，自我全面完善，决策一言九鼎，管理当管则管，敢立潮头弄大潮。这就是我的“老总文化”，这就是体现“严”与“和”的严介和。

我从来不敢说自己多了不起、多成功，充其量也就是说自己比较成熟。到我们这个年龄，有了这么多的阅历，没有任何理由不让自己成熟起来。成长了那么多年，社会各界给了我们很多的包容、呵护和关爱。如果不成熟我就觉得不对了。因为我懂得，没有成熟的成长本身就是一种危机。

我们现在的成功充其量是阶段性的相对成功，因为没有永久的成功，唯有相对的失败。并不是每个人的名字都能够影响一个人的一生，但是我这个名字真的就影响了我的一生。我按照母亲的教导做人做事几十年。

改革开放初期，我感到当时口袋里满满的，脑袋里却空空的——穷得只剩下钞票了，有什么用呢？人不能把钱带进棺材，而钱可以把人带进棺材。为钱所累不值，为什么不是钱的主人，偏偏做了钱的仆人呢？谈到企业家从成长走向成熟，稻子熟了也会低头，稻谷沉甸甸金灿灿的时候是最有分量、最美的时候，恰恰在那时候它低下了头。人生有四大幸事：生得好、活得长、病得晚、死得快。像我就是生得好，现在就希望活得长、病得晚、死的时候痛痛快快的。

结语

我们共同敞开心扉探讨中国式的企业管理。这是我20年思索、20年实践、20年创造的感悟。我们始终用开放的心态在踉踉跄跄中大步流星地走了20年。在不断的劣汰优胜的裂变中，我们终于走出了异常，超越了超常，回归了正常，完成了我们以社会为己任、以企业为本位的任务。

昔日的苦难是我们终生进步的阶梯，也是我们永不满足、不断进取和搏击的动力，更是我们走向阶段性相对成功的必由之路。我们得到了人们的赏识、包容、呵护，才使我们变得既聪明又能干。我们始终怀着感恩的心，说着感恩的话，做着感恩的事，在理解别人的同时，还要理解别人对我们的不理解。

大雪无痕，大爱无垠。我们坚毅、刚勇、柔韧、圆通；我们充满激情、敢于冒险又不失理想；我们年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗，无事也有为。我们懂得自己既是优秀的，也是苦难的；既是可爱的，更是可怜的。站着是一座山，倒下也应该是一座碑。当我们高呼着梦想又在播种着希望的时候，我们才真正发现，一切辉煌只代表过去，未来永远是空白。我们在不断的自我否定中自我超越，在不断的失败中从优秀走向卓越。

商人重利轻别离，前月浮梁买茶去——这个时代已经远去；可怜身上衣正单，心忧炭贱愿天寒——是我们的现实。我们敬业、奉献、牺牲，无处不在。脚不能到达的地方，眼睛可以到达，眼睛不能到达的地方，心和梦想可以到达。我们憧憬着美好的未来，我们作为一个想做事、能做事、做成事、不出事的人，更懂得对未来真正的慷慨是把所有给予现在，我们在不断的善败中，不断地从优秀走向卓越。

附录一

严介和的管理信条

很明显，中国的企业是以人为中心，西方的企业是以思想为中心；中国的企业是以领袖为核心，西方的企业是以团队为核心。中国真正的企业家以道德为准绳，西方的企业家则是以法律为准绳。

中国的企业离开了人就停止了，一流的成功人士只做人不做事，二流的成功人士先做人再做事，三流的成功人士先做事后做人。

老子提出了“治和于场，治场于民”。再到孟子谈“和”，提出“天时不如地利，地利不如人和”。而“和”的最核心就是中庸，叫做“万物各得其和以生”。

我们关注企业家精神，企业家既是英雄也是狗熊。和谐的核心是什么？我认为就是两个字——“妥协”。没有妥协哪来的和谐？企业家应是真的英雄，要不然怎么说“舍得越多，得到越多”呢？需要我们站着是一座山，倒下也是一座碑的时候，我们必须学会妥协，这就是企业家精神。

往往行万里路，相当于读万卷书，而读万卷读并不等同行万里路，在行万里路中会遇到很多的坎坷。老祖宗告诉我们：“学而不思则罔”。

一流的企业做文化做标准，二流的企业做品牌做资本，三流的企业

做项目做产品。

一流的企业家只管人不管事，二流的企业家既管人又管事，三流的企业家少管人多管事。如果只管事不管人就是企业家的马仔了。

和谐讲团队：一流的团队合作不竞争，二流的团队合作又竞争，三流的团队只竞争不合作。如果和而不同，就是只合作不竞争了。

一流的商人精明加厚道，二流的商人精明加精明，三流的商人厚道加厚道，处处让别人受伤的商人就不入流了。

只会学习知识的人是三流的；能够举一反三、触类旁通、创新知识的人，是二流的；生活是永恒的老师，能从生活中无中生有、创造知识的人才是一流的。所以一流的企业家讲理念，二流的企业家讲理论。

抓住机遇的人是三流的，寻找机遇的人是二流的，创造机遇的人才是一流的。

一流的企业家只合作不竞争，二流的企业家既合作又竞争，三流的企业家不合作只竞争。

我们企业高管班子中，必须有一名女性，才能和谐。

从计划经济到市场经济转型的时期是粗放型的市场，应该说管理第一，谁管理得好，谁就占领制高点。在卖方市场向买方市场过渡时期，经营得好，可以弥补管理上大量的不足，市场是衣食父母。现在是不是经营第一呢？已经不是了。产业第一的时代已经到来，管理是第三，经营是第二，产业是第一。所以谁拥有优势产业谁就辉煌。同胞兄弟，都是一样的背景，但是因产业不同，结果可能是天壤之别。

讲了管理创新和知识创新，企业家要谈的是产业的创新，是文化的创新，文化是什么？是系统理念，是从系统理论经过长时间反复的实践形成系统思想，系统思想再创造、再实践，升格为系统理念，这是文化的创新。这是需要企业家思考的。

所谓管理的概念，就是在管好自己的同时，再管好自己该管的几个人，即管人。一流的企业家只管人不管事，管好自己，然后再管好自己

该管的人。

什么是企业家？我跟同仁们做过交流。我认为企业家就是在经历了“三千三万”，练就了四大功夫，真正读懂了与企业息息相关的五类书的基础上，彰显了五大行为风格，最终又扮演了六大角色的人。

“三千三万”是指要吃尽千辛万苦，承受千委万屈，经历千风万险。浙江人吃苦的精神是值得所有企业家学习的。

四大功夫：第一是扎实的理论文化功底，第二是实战操作经验，第三是对突发事件的应对，第四是对机遇与危机的敏感和警觉。

企业家要读的书，第一类就是政治经济学，第二类是法学道德学，第三类是国学人文学，第四类是产业文化学，第五类是哲学社会学。

五大行为风格是，自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足。

我们现在的企业家既是董事长，又是CEO，是企业战略的执行者、企业文化的传承者、企业变革的推动者、管理效应的承载者、团队力量的凝聚者。

要追求卓越的心理素质，做到胜不骄而败不馁。要永远地理解别人，还要永远地理解别人对我们的不理解。

企业家不是人，也不是神，企业家是鬼非鬼。为什么这么说？企业家既是最优秀的，也是最苦难的；既是最可爱的，也是最可怜的。优秀的企业家智商、才华、能力、品质和体魄都得是优秀的。

企业家的心态很重要，喜形于色情有可原，怒形于色是不可原谅的。遇到任何不愉快的事情，唯有痛定思痛地反思自己，没有总结他人的必要，同样也没有总结他人的权力。

我们国家既是依法治国，同时也要以德治国。政治学、法学、社会学，我们都要好好读。大家都在谈资金链，我认为，如果资金链出了问题并不可怕，可怕的是政治链出了问题。政治链出了问题，企业要破产，老板要坐牢。所以我们的政治水准要提高，政治悟性要提高。

和企业相关的公司法、经济法、合同法，企业家要好好读。我们学法懂法的最终目的是不用法，原告是无能，被告是无赖。

企业家对“鲁班”要耍斧头，不耍斧头怎么能成功？不但要班门弄斧，而且一定要耍大斧。老师会告诉你，不成功是因为力度不够还是别的什么原因，这样我们就可以进步了。班门弄斧的目的就是像孩子一样寻找学习的机缘，好好学习，天天向上。

企业家要班门弄斧，但是不能对牛弹琴。对牛弹琴的人比牛更笨，不是吗？同样叙述一个问题，面对低层次的人需讲10分钟，面对中层次的人只需讲3分钟，面对高层次的人则只要讲30秒。人一生都在转换角色，既要班门弄斧，又不能对牛弹琴。

我的座右铭是：助人为愉。意思是说，我能为你做什么呢？当我能为别人做事的时候，我的心里得到了满足，哪怕你恩将仇报，我也无怨无悔。

做人的脊梁是品质：方毅和刚勇。品质上有缺陷的人，往往觉得什么事都能做，但却做不到条理、节制和坚持。在人生的任何阶段，我们应不论公私，不论进退、屈伸、成败、荣辱乃至生死，从不做有损人格的事，始终坚守做人之本，保持气吞山河的魅力，挺直砥柱般脊梁，支撑起一片希望与明媚的天空，这才是成功者的基质。

成功的手段是智慧、柔忍与圆通。苏格拉底总是笑眯眯地倾听别人对其演讲提出的质疑，这就是柔忍与圆通的典范。当然促使他如此豁达的根源在于他的力量。既然胜券在握，那么接受挫折与嘲弄犹如接受新的荣誉。

做企业的人是分层次的，我们知道，资本家就是围着钞票转的，他的社会责任很淡，除了钱就是钱。实业家是围着企业转的，向国家交税，解决了很多人的就业。真正的企业家思维定式是围着社会转的，时刻关注社会效益。资本家是做加法的，实业家是做乘法的，企业家是做加减乘除的。从赚钱的角度看，遍地是黄金，到处是钞票，谈企业如数

家珍，做企业行云流水，这才是真正的企业家。

希望永远在明天。只要精神不滑坡，办法总比困难多。我们懂得脚不能达到的地方，眼睛可以达到；眼睛不能达到的地方，心可以达到。我们在不断地憧憬美好的未来，我们懂得对未来真正的慷慨，是把所有给予现在，我们在不断的善败中，不断地从优秀走向卓越。我们想，壮志凌云；我们做，脚踏实地，我们站着应该是一座山，倒下也应该是一座碑！

犯错提拔论：对有明显潜质的人才，对一些特殊人才，因非品质问题犯错误的，不仅可以不处分，而且还可以提拔使用，给他施加“精神压力”，让他“苦其心志”、革新修面、脱胎换骨，培养“既做总裁，又做奴才”的柔韧、圆通。只要确实有潜力，哪怕再犯一次错误，也可以再提拔他一次。成功率会达到80%。

起用新人：要善于发现人才；相马更识马；倾情呵护；真心真情，精心培育；从容包容；允许犯错，不计较一时过失，崇尚成功乃失败之母；慷慨使用；大胆用，放手用，不惜代价，舍得为有潜质的新人多交几次学费。

诸葛亮事必躬亲而后无能人，导致蜀国因诸葛亮兴也因诸葛亮亡，太平洋建设集团也不能对我个人过于依赖。

用人要坚持零学历、零职称、零资历“三零标准”，太平洋是零家族、零情缘、零地缘的“三零架构”，将来要做成零内耗、零腐败、零亏损的“三零企业”。

在阳光下挣钱，在月光下挥金如土。我这个人从来都是视金钱如粪土。

我这个人是比较感性的，但也是理性的，从感性到理性，再从理性回到感性，感性是发动机，理性是刹车。

商人就是处处受人中伤的人。

企业家要有激情、冒险精神、有梦想。没有梦想就没有理想，有梦

想生活才美好。不怕做不到，就怕想不到。

科学技术是第二、第三生产力，只有代表意识形态的哲学是第一生产力。

我选人的时候，很不喜欢那种匆匆的面试；看好的苗子晚上一定要请他们吃饭唱歌，看这些人的行为风格如何。做企业的人不能被动，虚的不务实的更别提。

我不赞成学生毕业之后创业，现在做小企业，真的就是别人的“孙子”，甚至是“孙子的孙子”，还是到大企业里做个白领的好，可以积累自己的人脉、情感、资历资源，牵着“巨人的手”更好走路。

优秀的群体崇尚：知不足而常新，攀新、攀高。

企业家年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗，一山容百虎。思，壮志凌云；行，脚踏实地。

企业家最感兴趣的是对未知的渴求，最在乎的是道德的理念，最崇尚的是唯有生活才是永恒的老师。

企业家懂得昔日的苦难是他终身进步的阶梯，是他终身进取的不竭动力，也是他走向阶段性相对成功的必由之路。

今天的诚信就是明天的市场、未来的利润。

敢于“吃亏”是我的一个重要特点。“将欲取之，必先予之”，取予之间，我的做法看似难以理解，但事实证明我的“吃亏”是对的。

以旅游的心态做企业，把握住企业的发展进程，该放就放，该收就收，该加速就加速，该死亡就死亡，一切了然于胸，信手拈来，要具“闲庭信步”的适意与大气。

做企业既要有“异想天开”的狂热，又要有“班门弄斧”的勇气，更要有“实事求是”的精神。

对企业的具体经营管理绝对不能事无巨细一把抓，在太平洋集团里，各企业老总“作99%的主”，而我自己“只作1%的主”。同时加大监事会和审计部的工作力度，确保公司“常态”运行。

疑人用人论：疑人要用、用人要疑，讲究科学用人与人性化用人的融合。理性的怀疑是对能人的有效爱护，感性的信任往往是对能人的伤害。用中疑，疑中用，透明地疑，透明地用。

一个建筑物质量的好坏，往往取决于内在含钢量的多少；一个企业寿命的长短，则取决于企业文化的优劣。

"员工文化"：毋忘在莒，守正出奇，方圆做人，万众归一，不断创新。

"老总文化"更具特色：塑造亦儒亦商的文化品格；追求卓越的心理素质；崇尚有中国特色的伦理观念；360度全方位交朋友，绝妙生存时代的自我完善；管理当管则管，决策一言九鼎；敢立潮头弄大潮。

"创"代表感性，"业"代表理性，没有"创"哪有"业"？

用心学习：不仅博学，更要用心领悟；勇于实践：敢做，实践出卓见；勤近思考：切问近思，思而后创；善求指教：求得高人指点，听一席话胜读十年书。

现代企业经营没有固定的管理模式，好的企业是最好的商学院，好的商学院未必是好的企业。

大学生创业的起点要低，卖青菜、萝卜成功就行了。鼓励大学生到传统行业创业，"要善败，在自我否定中完成自我超越，没有永久的成功，唯有永久的失败"。

家是永恒的。一流的商人一定是"忠孝两全"：忠于自己的事业，又要照顾自己的家庭。家是社会的组成部分，在外面不管多累，家是我们的港湾。在家里要让老人满意、让妻子满意、让孩子满意，让一家老小和和睦睦，这比什么都好。

一个人的发展可能是从朦胧的感性到明晰的理性，再到创新的感性，再到探索，再到引领企业的创新。这个过程我称之为初级的感性到中端理性再到高端的感性。

企业家也是演员，要尽最大可能去理解别人，还要尽最大可能理解

"被人不理解"。企业家在社会上是演员，是运动员。要让导演满意、让观众满意、让裁判满意。

做企业心态要好，有人捅你一刀，只要不捅心上就行，要有承受力。我是用一种旅游的心态来做企业的，大步流星走去，终于完成以社会为己任、以企业为本位、创造财富、完善自我的社会使命，这是我做企业的心里话。

我做了20年的掌门人，辛苦了20年，奋斗了20年，创造了20年，悟出一个道理：只做运动员，不做裁判员。有人问我，如果你遇到吹黑哨的裁判员怎么办？我说我认了，谁让他是裁判员。

"以至诚为道，以至仁为德"，商人重利轻离别的时代已经过去，现在应该是忠孝两全。

能做一个行业的领袖我感到非常满足。如果仅仅是能挣钱，也许会有人说你是包工头，充其量也只是洋溢着泥土芬芳的人，而能把烂企业做好，人们会说你从下里巴人变成阳春白雪了。

一定要360度交朋友，即使和你的敌人也要做朋友。既然能成为你的敌人，他无疑是优秀的，不优秀怎么能和你敌对呢？不如走出敌对，化敌为友。

生态决定心态，心态决定未来。

安全第一，发展第二。

我永远不做资本玩家，只做实业。资产负债率要保持低水平，绝不超过30%。

坚持用自己的钱去并购国企，不用银行的钱。因为用银行的钱，就会有人质疑，媒体再一炒，企业可能就垮了。

遇到很贪的官员，如果只有送钱才能办事，就下决心放弃这个项目，绝不冒这个险。因为贪官迟早会出事，自己迟早会被牵连。

对外关系上，就是要保持"听话"的心态，要360度交朋友。关键是要"最大限度理解政府和媒体"，更重要的是要"最大限度去理解别

人对我们的不理解”。

企业家只当运动员，不当裁判员，碰到吹黑哨的，认命！因为运动员必须服从裁判。

作为并购国企的民营企业家，要做好车被砸、衣服被撕扯、自己被员工围攻三天三夜而释然的准备。

在我的企业里，我赏识的部下是第一上帝，我尊敬的领导是第二上帝，我忠实的客户是第三上帝。

要赏识你的部下，这是企业最大的财富，领导和客户都是会变的，只有你的部下才是不可替代的——“要像看待你的孩子一样看待部下。”

经商就是做人。损人利己的人是小人，损人不利己的人是小人的平方。

成功乃失败之母论：以成败论英雄。品行优的人，讲结果不讲过程；品行一般的人，讲结果，更讲过程控制。小成在智，大成在德。失败是正常的，成功是不正常的，成功了更应如履薄冰。

企业家要做“懒惰”的掌门人：一流的老总每天只需工作3小时，二流的老总每天工作5小时，三流的老总每天工作8小时。管理是管人、用人、育人、做人的艺术，无需事必躬亲。

企业当管则管，决策一言九鼎。高层问大事，中层问中事，底层问细事。老总要思考重于行动。企业老总贵在苦其心志，而不是劳其筋骨。一把手不可事必躬亲，事无巨细，那样做不是功而是过，不是敬业而是荒废。

管理就是管人，只管人不管事：厨房里的油瓶倒了，我肯定不会去扶的，会扬长而去。事后追究责任，查找是谁负责这个厨房，谁放置了这个油瓶，这样，就可以提高厨房管理质量。

浪费公司的成本、资源，即便没有装进自己的腰包，也应该受到惩罚，甚至淘汰。

无错也有过：做事越多，犯错的机会越大，少做事或者不做事的则

不会犯什么错。所以如果什么错都没有，也是有过。

五讲：讲文凭更讲水平；讲职称更讲称职；讲阅历更讲能力；讲资历更讲贡献；讲道德更讲风格。道德是静态、内在的，风格是外在的。喝酒考察风格，掷骰子考察智商。

提拔要“唯才是举”：对于企业掌门人，实行道德一票否决制，他的道德比才华更重要；总经理、职业经理人都是运动员，因此对他们要实行才华一票否决制。运动员的天职就是拿金牌，无才便是无德，才华更重要。

裁员要“唯德下刀”：在太平洋，被裁者普遍是道德出了问题，才干出问题一般不裁。侵占公司财物、损人不利己者肯定要被裁掉。

优升：不断地提拔优秀的人才。凡是优秀的人才往往是在不称职状态下工作，一旦进入角色，称职了，就要再次提拔他。魔鬼式的“拔苗助长”。自己提拔的员工才是真正可爱的员工。

让部下拥有99%的权力。对一把手，只讲结果不讲过程，谁分管谁说了算，总经理可以先斩后奏裁掉副总，他们拥有99%的权力，我只有1%，就是管好手下的几个高层。

明明白白的妥协是高尚，坦坦荡荡的妥协是英雄。成功永远伴随着泪水、迷茫和死亡。人生是这样一个过程，从独树一帜到博采众长，到自成一体，理性基础上有感性，而感性又高于理性。

成功人士三要素：第一是智商，真正的企业家大多是高智商的，智商不高就很难成为企业家；第二是苦难，苦难是终身的推动力；第三是阅历，行万里路，胜读万卷书。

理论是将简单的东西复杂化，理念是将复杂的东西简单化。只有系统理论经过反复实践形成系统思想，最终才能升格而成系统理念。一流的企业家就是要把复杂的事情简单化。

创业有三个层次：第一层，创业之初要先做事再做人，把自己的事情做到最好；第二层，有一定成就的时候，要先做人再做事，把人做

好；第三层，只做人，不做事！能达到第三个层次，就比较成功了。

有人在的时候，一定要问：我能帮到你什么？没有人在的时候，一定要问自己：我还能做些什么？

警觉到三年后的危机的人是一流的人才，警觉到二年后的危机的人是二流的人才，警觉到一年后的危机的人才是三流的人才。

45 度做事，90 度做人，180 度处事，360 度处人：做事要夹着尾巴、躬着身、低着头，真的是面朝黄土背朝天，用劲地去做。做人要 90 度，要方方正正。处事要 180 度，一条直线，既上得了天堂，又下得了地狱。处人就是我们说的 360 度方位交朋友，只有朋友，没有敌人。

在委屈中平衡，在虚怀中充实：我们懂得一个优秀的人要始终保持平衡，这个平衡就是在委屈中平衡。我们要准备足够的粮草，准备足够的影响，这叫深层次的养精蓄锐，在虚怀中充实。

当好奴才，才能当好总裁。要想带好秘书，就要给秘书当好秘书，要想培养好部下，就要给部下当好部下。精明、霸气要有，厚道、忍让也不能缺，这就是进退之道，这就是经营管理企业的境界。

不管是治家还是管理企业，只要感情浓、利益清，就可以做到把家当企业管，把企业当家管。

大事要严，小事要和；对己要严，对人要和；严是做人的脊梁，和是做事的锦囊；严是以不变应万变，和是以万变应不变；严的时候要有包容心，要容得下和；和的时候不要得意忘形，要不失严。

严介和演讲精选

在北京大学中国十大管理英才颁奖会上的演讲

（2005年10月29日）

主持人：下面有请演讲嘉宾太平洋建设集团董事局主席严介和先生，他是本年度胡润排行榜第二名。2004年他以15亿元身价排名第66位，但今年其财富猛增至125亿元，成为第二富豪，有请严介和先生。

严介和：尊敬的企业界的同仁，新闻界的朋友们，大家下午好。

北大已经邀请了我很多次，但一直没有机会来，今天很巧，可以和大家进行交流。

今天主要交流几个问题，一是企业与企业家的问题，二是管理与经营的问题，包括我们企业家道德与才华的问题、企业大与强的问题，都是敏感问题。另外中华英才举办的活动重点是讨论怎样进行管理。

管理，什么是现代企业管理，一句话，没有固定的管理模式。无论是哈佛的、北大的、清华的大师们的讲座，还是所谓的管理真经，大家一定要有所为、有所不为，不能盲目地效仿。各个企业应该根据自己的产业状况、人才结构、发展速度的快慢，制定管理模式，不可以轻易地效仿。说白了，管理是什么？管理就两个字。我们不要讲那么多的理

论，理论有时是把简单的事复杂化，而我们做企业的希望听到的是理念，理念是把复杂的事简单化。从理论到理念是一个漫长的过程，从北大商学院到真正做企业的距离很遥远，非常的遥远。理论，哪怕系统理论也要经过长时间的、反复的、痛苦的实践，从种种的迷惘、困惑中走出，从种种的想法中决定未来的思想。当我们有了具体的思想之后，还要经过再实践，将其升格为理念，再升格为系统理念。这是我们时常说的企业文化。

我在人民大会堂谈中国企业管理经验时提到，在中国研究企业文化的大多不能真正懂得企业文化。真正懂得企业文化的是一流的企业家们。应该让他们去谈企业文化。没有企业的高管经历，不懂企业，怎么能培养企业家？

什么是管理？十年前，在北京，我就讲有两个字代表管理，就是管人，我们要从有中国特色的管理角度来讲，要按照中国国情来说，中国是一个依法治国，又讲以德治国的国家。中国特色是什么？八个字：市场经济、计划权力。

既然是计划权力，相对来说，法律就不是绝对独立的，舆论也不是绝对自由的。要围绕人来做文章，这是中国5000年的历史告诉我们的。那么管人的核心内容是什么？管好自己的同时再管好自己该管的人，不该管的人就不能管，管得太多，就变成了蜀国的诸葛亮。蜀国因诸葛亮而兴，又因诸葛亮而亡。纵然诸葛亮鞠躬尽瘁，但我认为他死不瞑目，因为真的是后继无人。后继无人！必然亡国！

管好自己的同时再管好他人，管人的关键是用人。用好人事半功倍，用不好人事倍而功半。用人的标准是什么？八个字，方毅刚勇，柔忍圆通。方圆有度，刚柔并济。这是我们的用人标准。我们的用人理念是：讲文凭，更讲水平；讲职称，更讲称职；讲阅历，更讲能力；讲资历，更讲贡献；讲道德，更讲风格；因为道德是内在的，风格是外在的；道德是静态的，风格是动态的；外表通过内在表现出来才能生成有

效的东西，道德再好，该管理的不管，该做的不做，那是泥菩萨，是没用的。

这告诉我们，企业和社会是有分工的，企业要交皇粮国税。企业对于社会来说，是什么？是原动力。道德是什么？仅有道德能拿到金牌吗？还要靠才华。所以，企业必须要在讲道德的前提下讲才华。理性地说，才华对于企业的作用，毫无疑问要高于道德，因为才华是道德必不可少的最重要的组成部分。道德可以改变，环境改造人，高薪可以养廉。才华和天赋有很大关系。天赋是不可以改造的，所以才华不是一朝一夕培养出来的。

我们做企业的，怎么来选择人才？企业中有一个人是必须重德而轻才的，这个人是企业的掌门人。尤其是对于民营企业而言，掌门人是企业的裁判，大成在德，小成在智。除此之外，都可以重才而轻德。只要你有才，德行差一点，我也是可以用的，孙悟空再厉害也跳不出如来佛的掌心。

那么我们谈用人，怎么才能用好人？浓缩成两个字就是"育人"。用人之长，要容人之短。用人不可以急功而近利，要从长计议，尤其是对年轻人、新人。我们的用人理念是什么？怎样大胆起用新人和年轻人？16个字：善于发现，倾情呵护，从容包容，慷慨使用。是慷慨使用，而不仅是大胆使用，用了一次不行了就不敢用了，要给他准备充足的学费。一个聪明的人讲究用人不疑，疑人不用；比较理性的人崇尚用人要疑，疑人要用，公开的疑，公开的用，因为往往感性的信任恰恰是对能人的伤害。因此经验告诫我们必须用人要疑，疑人还要用。

我们干任何事情都不是只能成功不能失败的，其实成功也往往仅是阶段性的、相对的成功，我们要不断地问自己，我们的成功能维系多长多远？我们面对成功应该是如临深渊、如履薄冰。因为我们深深地懂得，大千世界，从古到今，没有永远的成功，唯有相对的失败，失败了要永远自信地、从容地等待每一个有形、乃至无形的成功。这两个理念

是完全不一样的：一个是失败乃成功之母，一个是成功乃失败之母。

一个企业也要把员工分成两个群体：一部分知足而常乐，另一部分极少数的、非常优秀的崇尚知不足而常新。可塑性不是很强，智商一般，人很忠厚、也很踏实的，应该选择知足而常乐。对他们进行赏识教育和幸福教育。而可塑性非常强、智力又是明显很高的，就要鼓励、教导他们，希望他们对知识、道德、能力永远地知不足、攀新攀高。

凡事都要积极主动，崇尚一切辉煌只是代表过去、未来永远是空白。只有在不断地自己打倒自己中，才能不被别人打倒；只有在不断的自我否定中才能自我超越，只有在不断的善败中才能不断地从优秀走向卓越。我们深深地懂得，唯有生活才是永恒的老师。从优秀走向卓越是一个善败的过程，只要你能从敢于善败、善于善败，走到乐于善败，那不管你是什么样的人，你都会有很卓越的品质。

如何把管人、用人、育人融合在一起？怎么样把它们结合好、用好？取决于关键人物的做人。比如说我们太平洋建设集团，严介和的智商、才华、能力，太平洋人都知道。但要让10万太平洋人愿意和我一起奋斗，那我的德行、我的做人就很重要了。我的人格魅力在哪里？我在企业里面是一个“大成在德”的角色，想“大成”，我就必须严格在“德”上要求自己。但对部下的道德我就不能要求太高，我认为要更注重他们的智慧、智商、情商、悟商，小成在智嘛！

去年在人民大会堂评选第一届中国十大杰出管理人物时，我是唯一一个上去发言的代表。我说我们应该理性地看到，管理第一的时代已经成为过去，经营第一的时代已经成为现实。回忆一下，从计划经济到市场经济转型阶段，前15年应该相对说是卖方市场、短缺经济，这个时候谈企业应该是管理是至高无上的，谁管理得好，谁就占领制高点。随着市场化的进程向前不断地迈进，市场化程度越来越高，从卖方到了买方，从购物短缺到区域过剩。我们应该理性地说，管理第一的时代已经过去。太平洋诞生到今天，没有管理的概念。那么我在

忙什么？我在做经营。产品再好，成本再低，卖不出去，售后服务不能完善，管理得再好也是没用的，市场是衣食父母，现在看一个企业，应该看经营，经营得好，就能弥补管理的不足，经营得不好，管理得再好，这个企业肯定是步履维艰的。我认为到2010年，经营第一的时代在中国也要成为过去。对此，有些人可能和我有共鸣，产业第一的时代马上就要到来，将来从事的产业质量不一样，企业的结构就会不一样。中国经济的质量、尤其是人的质量，应该说还是偏低的，由于企业发展太快，这是必然的。

所以，未来要注意形成自己的产业。未来企业成功的基础是选对产业。比如说我们的BT工程，为什么越做越好？是因为产业好，基本的毛利可以达到30%。而有些制造业毛利最大可能不超过13%。同样都是制造业，不同产业做出的效果是不一样的。产业要选好，这很重要。

刚才是围绕企业谈管理，我们现在再谈企业家。在座的不少是年轻人，也有媒体的记者，很多人都想知道什么是企业家？我在人民大会堂发言时，大家都希望我谈谈企业家的含义。我从26岁开始做国企的法人代表，做了10年；35岁开始做私营企业——太平洋集团，20年的辛苦加20年的思索，20年的实践加20年的创造，我的感悟是：对外只做运动员、不做裁判员，只干活不管人；对内完全相反，只当裁判员、不做运动员，只管人，不干活。一流的企业家是只管人不管事，二流的企业家是只管事不管人，三流的企业家则是既管事又管人。

说到商人，一流的商人是精明加厚道，说精明他是最精明的人，说厚道他又是最厚道的人；二流的商人是精明加精明，聪明不到位，聪明加聪明不就负负得正，充其量不就是小聪明吗？三流的商人厚道加厚道，那是很可爱，但是死亡是必然的。

企业家要分为三个层次，我不敢说我是一个合格的企业家，企业家是以社会为己任的，实业家是以企业为本位的，资本家是创造财富的。三大家都要不断地完善自我。企业家的思维定式是整个社会。他是一个

重社会责任的人，善于利用社会综合资源，他做任何事情是不会出现一加一等于二的，一加一等于三他都不愿意做。他做的事情一般都是一加一等于五的，机遇对他来说是无处不在。

一个真正的企业家应该能人为地创造机遇。我们常说抓住机遇的人是三流的，寻找机遇的人是二流的，无中生有创造了机遇的人才有资格称为一流。企业家的机遇不是必然的，而是自己创造的，他的创造是无处不在的。思维定式围绕整个社会运作，勇于承担社会责任的人叫企业家。什么是社会责任？承担社会责任就是不会把企业搞垮。因为一个企业家深深地懂得，企业怎样能做得更好？吃亏就是福，没有舍哪儿有得，舍得越多，得到的就更多，这就是企业家。实际上这样的思维是什么？围绕企业运作，一切有利于企业的事都做，不利于企业的事不做。谈企业如数家珍、做企业如行云流水的人只能叫实业家，实业家也是很了不起的，实业报国。有的企业家只是围绕钞票做，赚钱做，不赚钱不做。赚大钱的先做，不赚钱的不做，这种人，我们把他们叫做资本家。资本家往往只能锦上添花，不愿意雪中送炭。

最后我再谈企业家，什么是企业家？企业家是经历了“三千三万”，拥有了四大功夫，真正在读懂了五类书的同时，彰显五大行为，最终扮演了六个角色的人。在中国这个特色鲜明的国家里面要想成为一个一流的企业家，必须吃尽千辛万苦，承受千委万屈，经历千风万险。这和浙商的“三千三万”是不一样的，浙商的“三千三万”是千山万水、千辛万苦、千言万语。千辛万苦是辛苦，千风万险是最重要的经历。这比老子的“天将降大任于斯人也”又有所提升，在这个基础上再拥有四大功夫：第一，扎实理论文化功底；第二，过硬的实战操作经验；第三，从容驾驭突发事件；第四，对企业机遇与危机始终是高度敏感与警觉的，企业当然就长寿了。理论和文化不重复，理论是理论，文化是理念。

实战操作经验，仅是理论探索是培养不出来的，要经历多少个风雨交加的夜晚、多少个生与死的考验十字路口才能培养出来。只有拥有从

容掌控和驾驭突发事件的能力，才能把企业的危机、企业什么时候有危机都放在掌控之中。我们常常说一流的企业家具备一流的心态，做企业就像旅游一样，做企业如做导演一样，什么角色都在他心中。真正和企业息息相关的学科在中国有五类：第一，政治学；第二，经济学；第三，法学；第四，哲学；第五，社会学。这五类学科和企业经营是连通起来的。一流的企业家必然是一流的政治家、一流的经济学家、一流的哲学家和法学家、一流的社会学家。

这五类学问和企业管理是息息相关的。举个很简单的例子，学法律的最终目的是什么？就是为了不用法，远离法律，终生不做原告，也尽可能不做被告。中国是一个既依法治国又以德治国，是市场经济又是计划经济的国家，我们深深地懂得一个做企业的人如果常做原告，可以说是无能，你的企业肯定会糟糕，因为你不是上当就是受骗。同样地，常做被告的人，无论你怎么解释，我也认为你是一个无赖。有的人说学法律是为了钻法律的空子，我认为他站的高度不够。

还有政治学，现在很多的大企业不是经济出了问题，而是政治出了问题，不懂得金钱是取之于社会，还要用之于社会，这才是和谐的社会。

现在的中国教育真的让我们心疼啊！高三的时候，学生苦得要死，天天背，等考上了大学，大学毕业以后，读的东西都忘记了，这有意义吗？这不是谋财害命吗？素质教育讲了多少年了，文凭最终是要体现在实际水平上的。对于学习的内涵，我们还拘泥于书本，停滞在校园。走出去，面对困难，挑战困难，还有比这更好的办法吗？走出去与更多的高人进行交流，还有比这再好的吗？这才是最好的学习。学习应该是无处不在的，我们不要把学习狭义地理解为是学习书上的东西。

我认为只会学习知识的人是三流的；能创新、裂变知识的人是二流的；无中生有，创造了知识的人，才是一流的。现在成功率最高的是本科生。成功率最高的专业是法律专业。

商学院成功率为什么这么低？法学院成功率为什么这么高？学法律的有好笔杆、好嘴，在中国做企业这点非常重要，第二是思维比较敏捷，行为逻辑性比较强，很容易一步一台阶、一步一脚印，所以法学院的成功率是最高的，成功率最低的是MBA。

读懂了五类书之后，要彰显出五大行为风格：第一是塑造亦儒亦商的文化品格；第二追求卓越的心理素质；第三崇尚有中国特色的伦理观念；第四360度方位交朋友；第五绝妙生存时代的自我完善。当顺风顺水、得天时地利人和的时候，要把这个企业平时不好做的事情利用时机做好，自我完善。

真正的企业家不懂什么叫面子，追求的就是把企业做好。为了把企业做好，哪怕让他去做牛、做马乃至做狗，他都是无怨无悔的。

五大行为风格彰显出来之后，企业家还要扮演好六大角色，即企业战略的执行者、企业文化的传承者、企业变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者。

我相信企业家是在不断地优胜、劣汰、裂变中，不断地走出异常，不断地超越超常，又不断地回归正常。就像我们前面讲的企业家充满激情、梦想，敢于冒险。

不论是国有企业家，还是民营企业家，我认为就六个字：激情、梦想、跨越。要年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗，一山容百虎。企业家既是最优秀的，也是最苦难的；既是最可爱的，更是最可怜的。说到优秀，是指他的智商、才华、能力、道德、包括业绩，都是优秀的。作为企业家，常人吃不了的苦你得吃，常人承受不了的委屈你得承受，常人不愿意做的事，你要乐意去做，而且要尽善尽美。这是国家和社会对最优秀的人寄予的厚望！为什么说企业家既是最可爱的又是最可怜的呢？因为企业家的奉献和拼搏真的是无处不在。

企业家不愿意对牛弹琴，但乐于班门弄斧。他为什么不愿对牛弹琴？因为他深深地懂得，对牛弹琴不是牛的悲哀，是弹琴人的悲哀，弹

琴的人比牛更笨。对牛你弹什么琴？要因材施教。同样的一个问题，我们有的人对每个人都讲3分钟。你说这种人是不是弱智啊？其实，面向部下可能要讲3分钟，面向同行往往只要讲1分钟，面向高人讲20秒就可以了，懂得因材施教的人才是高智商的人。而如果遇到鲁班，不做什么，那又是一种悲哀。见到鲁班，应该赶紧耍斧头，得到鲁班老人的指教，可能多少年解决不了的问题，就在一刹那全解决了。敢于班门弄斧为的是天天进步。

企业家最感兴趣的是什么？对未知的渴求。最在乎的是什么？是道德的理念。最崇尚的是什么？唯有生活才是永恒的老师。他清楚自己充其量只是一个高档的商品，要抓住机遇去推销自己、去表现自己，他清楚自己的优点是太优秀了、清楚自己的缺点也是太优秀了。企业家应该是自信而不自负的人，他懂得既然胜券在握，那么接受挫折与嘲弄比接受赞扬容易，他更懂得昔日的苦难是终身进步的阶梯、是终身进取的不竭动力，也是走向阶段性相对成功的必由之路。他拼命拼搏以得到人们的赏识、包容和呵护，让自己变得更聪明、更能干、更听话。企业家心灵深处的呐喊不就是：给我信任、给我赏识吗？他深深地懂得脚不能到达的地方眼睛可以到达，眼睛不能到达的地方心路可以到达。他辛勤打造的是一个和谐、和美、富康、幸福的企业，是一个真正意义上的具有中国特色的社会主义现代国企。这是在马来西亚表彰商业领袖时我演讲的内容。

社会主义现代国企的内涵是什么？私营公共用，权力公众化，资产社会化。产权必须明确是私人拥有的，但是大家共同使用，这才是社会主义的企业，不是资本主义的企业。家族制度的企业不可能成为中国特色的国企。太平洋是一个零血缘、零情缘、零地缘的企业，一直是我说了算，不是家族制，是不是家长制呢？我也在反思，我会退出太平洋，太平洋1995年成立，2006年、2007年做两年质量，2008年我会彻底退出太平洋。我希望办一所商学院，从事教育，走出异常，走出超常，

再回归正常。

一流的企业家既要忠又要孝，因此应是想要壮志凌云，做要脚踏实地。他活着的时候，在岗位上要站着是一座山，他倒下也要是一座碑，即使不在了，他的思想和理念也在引领着这个企业。

最后我跟大家说一句心里话，我做20余年的企业，是用旅游的心态，在踉踉跄跄中大步流星地一路走来，在不断的优胜、劣汰、裂变中不断地走出异常、超越超常、回归正常，终于完成我们“以社会为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”的社会使命。

谢谢大家！

在“第六届中国经济高层论坛年会”开幕式上的发言

（时间：2004年12月17日　地点：北京人民大会堂）

很高兴参加“第六届中国经济高层论坛年会”，与大家一同相聚人民大会堂。我代表太平洋建设集团7万员工祝本届年会喜结丰硕成果，取得圆满成功！

太平洋建设集团是一家以公路和市政基础设施投资与建设为核心产业的民营企业。1995年成立，现已从一个很小的工程公司发展成为以公路、市政基础设施投资与建设为核心产业，同时从事机械、新材料、建筑、园林、房产、电子、装饰、酿酒、消防、橡胶等多元化经营的企业集团。近三年，相继并购了包括上市公司在内的31家国有企业，整合原国有不良资产45亿元，核心成员企业发展到了46家，职工总数达70000人，其中原国有职工达50000人。

一个企业，“掌门人”是核心中的核心，尤其在民营企业中，“掌门人”更是重要。我是26岁开始做企业掌门人的，做了18年的企业法定代表人，其中国企9年，35岁开始做民企，又做了9年，可谓是辛苦了18年，也思索了18年，实践了18年，创造了18年。感悟是：做一个企业家必须经历过“三千三万”，练就四大功夫，读破五类书籍。所谓“三千三万”，第一个是吃尽了千辛万苦，这正是饿其体肤，劳其筋骨；第二个是承受了千委万屈，这正是苦其心志；第三个是经历了千风万险，这样企业才能在面临若干次生死存亡的考验后，最终生存下来。练就四大功夫，即：扎实的理论文化功底，过硬的实战操作经验，从容应对企业的突发事件，预知企业的机遇和危机。读懂五类书籍：政治学、法学、经济学、哲学和社会学。其实，这些还是不够的，我把企业家比喻成白居易笔下的“卖炭翁”，“可怜身上衣正单，心忧炭贱愿

天寒”。企业家旗下的企业就是“卖炭翁”推着的那车焦炭！应该说，一个成功的企业家是最讲诚信的。我们深深懂得：今天的诚信就是明天的市场、未来的利润。

同样，我们认为企业家要争当五大行为者。哪五大？一是“塑造亦儒亦商的文化品格”，二是“追求卓越的心理素质”，三是“崇尚有中国特色的伦理观念”，四是“360 度方位交朋友”，五是绝妙生存时代的自我完善。另外，还要扮演好六大角色，企业家是企业战略的执行者、沟通平台的构建者、企业文化的传承者、效益管理的承载者、企业变革的推动者、团队力量的凝聚者。在扮演好这六大角色的时候，企业家还要不断地脱胎换骨，不断地“善败”。只有在不断地善败中，我们才能从优秀走向卓越。《从优秀到卓越》这本书 300 多万字，核心就是“善败”，在不断地打倒自己中，不断地自我超越，再不断地使自己不被打倒。

谈到管理，必须从经验管理向标准、文化管理过渡，我们崇尚一流的企业做文化、做标准，二流的企业做品牌、做资本，三流的企业做产品、做项目，这与一流企业卖标准、二流企业卖技术、三流企业卖产品、四流企业卖劳力是相通的。做企业，尤其是做民营企业非常难。我们必须要有自己的特色。太平洋建设企业的文化根植于中华传统文化沃土，传承民族文化之精华，包括从企业形象识别到行为理念系统，从文化总纲到醒世警言、创业金典，直至疑人用人论，即“用人要疑，疑人要用；用中疑，疑中用”；从知不足常新论到成功乃失败之母论，包括特殊阶段错误提拔论。有一些特殊人才，很聪明，能力也很强，但个性非常强，性格也不好，团队凝聚能力不行，怎么办？不能放，要想怎么样去用好他，最好的办法是在他犯错误的时候提拔他，哪怕再犯一次错误，再提拔他一次。成功率一般能达到 80%。一流的企业家最感兴趣的是班门弄斧论、部下上帝论、方圆做人论等一系列企业哲学思辨理论，还有整个文化体系，包括员工文化、老总文化、牛羊文化、苦难文化、九商文化等。太平洋建设企业文化独具个性魅力，自成文脉体系，内凝

一支精英团队，外树一面鲜艳旗帜，摧枯拉朽，决胜千里，所向披靡。我们的企业并购，靠的是企业文化；我们的项目开拓，靠的是企业文化。不是人们想象的走上层路线或者是什么灰色交易。我们的文化他们认同了，他们会觉得这个企业可信、这个企业家可交。武汉的200亿元、安阳的120亿元、包头的117亿元、重庆的300亿元等累计在手的订单达1100亿元，靠的都是无往而不胜的文化力。

独特的企业文化实践使我们在管理领域，摸索出了很多独具个性的管理理念：

企业"三零"构架为太平洋建设企业管理奠定了坚实基础，太平洋是由三个"三个零"组成的。零血缘、零情缘、零地缘的"三零"构架，到零学历、零职称、零资历的"三零"标准，成就了太平洋建设集团的零内耗、零腐败、零亏损。太平洋建设集团从诞生那天起，"家族制"是"零"，"家长制"也是"零"。我不做诸葛亮式的企业家，做企业这么多年，我的感悟是我对外只是运动员，不是裁判员，哪怕遇到吹黑哨的裁判员我都认，我不会跟裁判员去理论，谁叫我是做企业的呢，想做企业家，360度交朋友吧。

谈企业管理，9年前我就将之归纳为两个字：管人。管人的关键在于用人，而用人的关键在于育人，管人、用人、育人的关键在于企业家的做人。太平洋建设在管人、用人、育人、做人上有着完善的体系。我们的用人理念是讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲阅历更讲能力，讲资历更讲贡献；用人标准是零学历，零职称，零资历；纳才魅力在于待遇诱人、文化感人、事业留人；用人风尚在于六分人才、八分使用、十分待遇，做到唯才是举，适才是用。企业做到了占小善者率以录，名一艺者无不庸。在企业内部要为员工营造事业空间，劣汰、优升，让优秀的人才始终在不称职地工作。舍得花上几百万元、几千万元给优秀人才实习，尝试"交学费"，打造一个精英团队。不"舍"，哪来"得"？

谈企业就谈管理的时代已经过去了，现在是经营的时代。改革开

放初期是短缺经济、卖方市场，企业管理得好，就占领市场制高点；而今天是买方市场、过剩经济，企业经营得好，才能占领市场制高点。企业必须做到不仅管理好、经营更要好，我们应理性地承认：一流的企业家做经营，二流的企业家做管理。企业管理得不好，只要经营得好，一样可以超常规地发展；企业经营得不好，管理得再好，也面临着死亡。市场是衣食父母，产品卖不出去，价格再好，质量再好，训练有素的工人再多，有什么用呢？这点在我们并购重组纵横国际中得到了充分验证。纵横国际是一家由大红、大紫到大黑的上市公司。太平洋建设接手的时候，已是千疮百孔、弹尽粮绝，几近回天无术，而且离股票被摘牌只有六个月。作为董事长，我三进“纵横”，种植了三大理念，解决了三个重大问题，三易总经理，烧了“三把火”，推动了纵横三次重大变革。经营和管理理念的变化让纵横国际海阔天空。太平洋建设力挽狂澜，成功上演生死时速拯救了纵横国际。生产的时代过去了，管理的时代也过去了，研发的时代也同样过去了，经营的时代已经到来，经营就是第一生产力的代表，研发是第二生产力的代表，生产仅仅是第三生产力的代表。

最后，向在座的各位领导和企业家说几句心里话：昔日的苦难，是我们终生进步的阶梯；昔日的苦难，是我们终生进取的不竭动力；昔日的苦难，是我们走向大成的必由之路。我们要视“一切辉煌只代表过去”，毋忘在莒，积极主动，以终为始，在不断的善败中，从优秀走向卓越，在不断的劣汰、优胜、裂变中，不断地走出异常、超越超常、回归正常，共同完成我们“以社会为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”的使命。

谢谢大家！

在“第八届成长中国高峰年会”的演讲

（时间：2005年12月4日　　地点：北京人民大会堂）

尊敬的各位嘉宾、朋友们，大家中午好。

很高兴参加今天这个交流，我没有任何准备，就谈谈我的看法，什么是和谐？我理解的中国企业是什么？八个字：市场经济就是和谐。

我在做总裁的时候，大家赚钱都很容易，融资也很容易，现在大家都感到企业日子不好过，比较难做，怎么办？和谐协作，一部分企业要做出牺牲，只有好的企业才可以持续发展。

改革开放以来，应该说，中国经济的走向是工业化带动了城市化。工业化是相对的市场经济，城市化是相对的计划经济，这本身就是一种和谐。城市化主要是政府主导，工业化程度很高，这本身也是一种和谐。事实上，山有高有低，森林有茂密有稀松，这就是自然界的和谐。当代社会有人富有，有人相对贫穷，我认为这也是和谐。如果大家都一样低水平的富有，那就是后退。我认为存在就是和谐。有为利益、为名而奋斗的人们，我们的社会才会变得越来越美好。如果大家都淡泊名利，那么社会进取的动力是什么？我理解这只是一个过程，不是最终的目标，但我更理解没有部分人富裕，怎么谈共同富裕呢？

中国有一批民营企业家，道德素养、文化素养都比较好，实际上就是些地地道道给这个社会打工的人。他们觉得活着就是为了别人而活着，他们做的是私有共有、权力共同化的现代企业。在我看来，企业做大后，当然是社会化比家族化要好；如果家族化能力非常强，第二代人、第三代人基因都非常好，家族化也是可以的。

人们通常都说富不过三代。即使老子非常聪明，他有什么理由要求

他的儿子也那么聪明？你没有任何理由要求儿女跟你完全一样，这是胸襟的问题。比如说企业做大做强的问题，到底强重要还是大重要？应该说企业初期应先做大，做大了以后赶紧做精。

真正的企业家，财大气不粗，知足而长乐，道德能力则是永远的知不足，企业家是最可爱的人也是最可怜的人，是最优秀的人也是最可怜的人。我们深深地知道接受挫折犹如接受荣誉，我们的企盼就是得到社会的赏识包容，使我们变得更聪明、更能干、又更听话。我们每天都在收获着梦想，同样我们每天都在辛勤地工作，我们知道一切辉煌只是代表过去，未来永远是空白。我们执著！我们拼搏！我们在不断地自我超越，在不断地自己打倒自己。一切总是往好处想，做一个更能做成事的人，不管今天的天气是多么阴暗，明天永远是清新的空气、灿烂的阳光。

脚不能到达的地方眼睛可以到达，眼睛不能到达的地方心梦可以到达，我们在不断憧憬着美好的未来，我们想要壮志凌云，做要脚踏实地，我们对未来真正的慷慨，是把所有给予现在，我们真正要做一个“站着是一座山、倒下也是一座碑”的人。

谢谢大家！

文化成就百年基业

——在南京大学的演讲

（时间：2005年3月10日　地点：南京大学）

大家好！

有机会走进南大和大家进行交流，非常高兴。今天，我想谈一谈太平洋建设集团关于企业文化建设与实践方面的一些感悟和体会，希望各位赐教。

传统企业向现代企业演变，主要体现在由经验管理向科学管理过渡，而科学管理的核心是文化管理。一个企业要想做得更大更强，就必须走上高层次的管理楼台——文化管理。一个企业只要有灿烂丰厚、内涵隽永的企业文化，就可以支撑企业在大浪淘沙中成为中流砥柱。

一流的企业做文化、做标准；二流的企业做品牌、做资本；三流的企业做项目、做产品。

文化是企业生存和发展的核心，这一点是我苦心经营太平洋建设集团这些年来领悟到的真谛。独具魅力的企业文化能给企业的快速发展提供核心竞争力。

下面，我将从三个方面谈谈太平洋建设集团在企业文化建设与实践中的一些体会。

一、文化是团队精神的厚重积淀

太平洋建设集团之所以能在市场大潮中生存、发展和壮大，一个很重要的原因就是我们非常强调团队精神，用从团队智慧和经验中提炼和升华出来的企业文化培养公司的员工、塑造公司的品牌。我们的团队精

神主要涵盖员工精神和老总精神这两个层面。

太平洋建设集团的员工精神的文化内涵可以归结为短短20个字：“毋忘在莒，守正出奇，方圆做人，万众归一，不断创新”。

“毋忘在莒”——就是永远不要忘记昔日创业的艰辛和苦难。“忘记过去意味着背叛”。太平洋建设集团以“苦难文化”为精神之本，为的是让员工磨砺心志，直面苦难。因为苦难是人生进步的阶梯，是进取的动力，是成功的必由之路。唯有清醒地正视苦难并最终克服和战胜苦难的人，才能成就大事业。

“守正出奇”——“守正”意即守住正派之风，在群体中树立良好的口碑；“出奇”就是别人做不好我能做好，实现人无我有，人有我优，人优我新，创造奇迹，主宰市场。

“方圆做人”——就是为人处世，该方则方，该圆则圆。具体表现为：大事要方，小事要圆；对己要方，对人要圆。方是做人的脊梁，圆是处事的锦囊。二者的辩证关系是：方中要容得了圆，圆中要不失方；方是以不变应万变，圆是以万变应不变。

“万众归一”——就是围绕太平洋建设集团的发展目标，人人事事都落实责任，哪怕是最基层的员工。人人都要有领导和被领导的意识，位置要摆正，心态要平衡。企业有发展，个人也就有发展；别人有发展，自己也会有发展。这就是万众归一。

“不断创新”——一切辉煌仅代表过去，未来永远是空白。创新是生命的延续，是企业发展的不竭动力。一个没有创新的企业，在未来的市场竞争中是不能生存的。谁的创新意识高人一筹，谁的企业就能捷足先登。

太平洋建设集团的老总精神文化内涵则可以概括为下面八句话：

1.“塑造亦儒亦商的文化品格”——儒家文化是中国人的立身处世之本，中国人很难脱离儒家文化。儒家文化虽有守旧的一面，但也包含了许多积极的理念，对今天的企业仍有重要的意义。比如积极入世的思

想就很值得借鉴。因此，我要求太平洋建设集团的老总们一定要注重学习传统文化，吸取传统文化的精髓，推陈出新，促进企业的发展，做一个合格的老总。

2.“追求健康的心理素质”——“胜败乃兵家常事”。老总要经得起成败的考验，要有很强的心理承受能力。遭遇挫折、身处逆境中也能保持豁达乐观的心态。我崇尚的心理素质是：与人相处时，尽最大可能地理解别人，同时尽最大可能地理解别人不理解我。（子曰：“人不知而不愠，不亦君子乎？”）如果太平洋建设集团内部遇到问题，谁“官”大谁先检讨，没有商量。虽然人的忍耐是有限度的，但“官”越大，忍耐限度应越大。应该说，内部的包容、宽厚是太平洋企业文化的一大特色。当然，对外的原则则要当仁不让。

3.“崇尚有中国特色的伦理观念”——不能盲目随波逐流、生搬硬套国外的东西，要有自己的个性。有个性的东西往往是优秀的，优秀的东西必然是有个性的。企业在保留自己个性化的基础上完成制度化建设，这是非常可贵的。“仁义理智信，诚敬真善美”，中国企业在若干年内不仅要有个性，还离不开适度人性，因为，人的主观能动性的充分发挥，主要体现在对人的尊重上。员工对企业有感情，企业就有凝聚力。世界500强中排第16位的安然公司，只讲制度不讲人性，垮得很快。而在我们企业的一次民意调查中反映，入职三年以上的员工在企业危难之时，可以奉献一年不拿工资的有80%；五年以上的员工可以奉献二年不拿工资的有78%，这足以表明员工与企业之间荣辱与共的深厚情感。

4.“360度方位交朋友”——不管到哪里，都能适应环境，适应对方，不适应谈不上驾驭。用人格的魅力赢得对方的信任与尊重，化敌为友，驾驭敌对，统治敌对。我们常说“生活是永恒的老师”，生活中的许多经验告诉我们：不要做损人利己的人，更不要做损人不利己的人。前者是小人，后者则是小人的平方。聚散皆是缘，与人共事，走到一起

是缘分，时间长了，往往矛盾也多了，分手也是常事，但还可以是熟人、朋友。

5.“绝妙生存时代的自我完善”——每个人都有得天时、地利、人和之时，古人云：“不愁无位，患所以立。”机遇有三种：抓住机遇乘势而上，为三流；没有机遇，寻找机遇，为二流；异想天开，创造机遇，为一流。太平洋建设集团就是从异想天开起步，无中而生有，为自己创造了大大小小的若干个机遇，而发展成一个大型的跨行业的企业集团。我们起步于当年的南京绕城公路建设，当时到我们手上不足30万的工程已是第五包了，肯定亏本，没人干。但我却把它看做是一次机遇。既然注定亏本有限，倒不如不惜成本、最快最优地完成工程，任它亏到位，140天完成的工作量，我们72天干完了，大年初一凌晨拔营回家。春节后一上班，业主大吃一惊，检测结果质量全优。从此以后，“上帝们”总是主动找我们，哪儿有困难工程就让我们上，从五包到指令性分包，到了南京绕城公路竣工结算的时候，我们从亏损8万元之异想到净利润800万元之天开，业主还将我们推荐到宁连、宁通、沪宁等高等级公路给指挥部包括大的总承包商做配套。郑板桥说：“吃亏是福。”是呀，我们要做一流的商人——厚道＋精明。

6.“管理当管则管”——作为一个老总在内部管理上应该做到该管则管，不该管则不管，让群体的能力得到充分发挥，做到“人人有事做，事事有人做”。企业老总贵在苦其心志，而不是劳其筋骨。诸葛亮事必躬亲而后无能人，导致蜀国因诸葛亮而兴也因诸葛亮而亡。如今一流的老总每天工作3小时，二流的老总每天工作5小时，三流的老总每天工作8小时。

7.“决策一言九鼎”——企业最大的灾难是决策失误。我们做任何重大决策时，一定要慎之又慎，但一旦决策，绝不更改，若有不妥之处则在实施过程中完善。做重大决策，既要走群众路线，又不要做群

众尾巴；既广泛民主，又高度集中。

8.“敢立潮头弄大潮”——老总必须艺高胆大，但无知而胆大却很危险。20世纪80年代是胆大私企老板的天下；90年代生存下来的是既有胆量又有智慧的企业家；新世纪生存下来的是不仅有胆有智，而且有经济基础的实业家。凡优秀的人才，必然有一流的胆量，当然这并不等于有一流胆量的人都能成为优秀人才。

太平洋建设企业文化体现团队精神，自成独具特色的文脉体系。

太平洋建设理念：“行之以躬，不言而信；非知之艰，行之维艰；知足常乐，知不足常新；博学笃志，切问而近思；以至诚为道，以至仁为德；事在四方，要在中央；大成在德，小成在智；思：要壮志凌云，行：要脚踏实地。”层进式铺陈了太平洋建设做人做事做企业的观念，精确表达了太平洋建设人的诚信观、道德观、事业观、学习观、创业观、管理观、创新观、实践观等八大价值取向。

太平洋建设文化辞典中的牛羊文化、苦难文化更是独具个性。

牛羊文化是太平洋建设标准的影像：方毅、刚勇；柔忍、圆通。

太平洋建设以“苦难文化”为精神之本，为的是让员工磨砺心志、直面苦难。因为昔日的苦难，是我们终生进步的阶梯；昔日的苦难，是我们终生进取的不竭动力；昔日的苦难，是我们阶段性成功的必由之路。

太平洋建设企业文化如海、如洋，从企业形象识别到行为理念系统，从文化总纲到醒世警言、创业金典直至包括疑人用人论、方圆做人论、成功为失败之母论、吃亏是福论、班门弄斧论、企业创新论、企业管理论、部下上帝论、成功企业家论和系列“三流”论等在内的太平洋建设思辨哲学，形成了极具内凝力和扩张力的太平洋建设个性企业文化模式。

二、文化是企业之魂、老总是企业文化之旗手

企业家是卖炭翁，可怜身上衣正单，心忧炭贱愿天寒，这种职业操

守令人敬佩。

既为商人，精明＋厚道=最精明，而精明＋精明=小聪明。

从行为风格来说，我对老总的要求是六个字：敬业(政治素质)、专业(业务素质)、团结(团队精神)。

老总必须做到：经历过“三千三万”，练就“四大功夫”，读破“五类书籍”。所谓“三千三万”，一是吃尽了千辛万苦，这正是饿其体肤、劳其筋骨；二是承受了千委万屈，这正是苦其心志；这还不够，还要经历千风万险，企业只能在面临若干次生死存亡的考验后，才会最终存活下来。练就“四大功夫”，即：扎实的理论文化功底、过硬的实战操作经验、对突发事件的应对与驾驭是从容的，对机遇与危机是高度敏感和警觉的。读破“五类书籍”：即政治学、法学、经济学、哲学和社会学，这些与企业经营相关的学科都得精通。另外，企业家还要不断地去探求未知，“知不足而常新”。要能抓住机遇、寻找机遇，更要善于创造机遇。

企业家还要扮演好“六大角色”：企业家是企业战略的执行者、企业文化的传承者、企业变革的推动者、沟通平台的构建者、效益管理的承载者、团队力量的凝聚者。企业家既要方毅、刚勇，又要柔忍、圆通，既要激情、梦想、跨越，又要年轻气不盛、理直气不壮、财大气不粗、一山容得下百虎。

做一个合格的老总与旗手，我崇尚应具备九商：心商、德商、志商、智商、情商、苦商、悟商、财商、健商。

老总要有“闻过则喜”的胸襟与心态。不断地打倒自己是为了不被别人打倒。在不断地打倒自己中实现不断的自我超越。企业家站着是座山，倒下也是座碑。

对内，应该问：我能为您做些什么吗？应该做到我不受委屈谁承受委屈，理直而气不壮；对外，既要360度交朋友，又要在永恒的老

师——生活面前班门弄斧，虚心实践企业文化，完善企业文化。

三、唯有实践，才能成就独具个性特色的文化

以人为本是企业文化建设的核心。企业管理的关键在于管人，管人的关键在于用人、育人，而管人、用人、育人成功与否，最终又在于做人。

零学历、零职称、零资历的“三零”标准，零血缘、零情缘、零地缘的“三零”架构（既是零家族制，又是零家长制）打造了零内耗、零腐败、零亏损的“三零”企业——太平洋建设集团。

太平洋建设集团的用人理念：讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲阅历更讲能力，讲资力更讲贡献；太平洋建设用人标准：方毅刚勇柔忍圆通；太平洋建设集团的用人风尚：六分人才，八分使用，十分待遇；太平洋建设集团的用人魅力：待遇诱人，文化感人，事业留人。占小善者率以录，名一艺者无不庸。

在培养人才方面，太平洋建设集团更是不惜代价。全面启动“111”计划：即在太平洋建设集团造就10000个百万富翁、1000个千万富商、100个亿万富豪。

一个企业，所处的业态和环境也许某一天会改变，但企业文化却能永远灿烂，照亮企业的前途。

人生的三个决策*

——在“第一财经商业大师论坛”的演讲

（时间：2006年5月29日　地点：上海浦东红枫路699号中欧国际工商学院石化厅）

学术界的老师们，企业界的同仁们：

大家下午好。

首先声明我现在已经不再是太平洋建设集团的董事局主席了，今年5月1日我已经辞去了董事局的职务，而且董事会里也没有我的名字了。我在太平洋里的角色是首席顾问。

我今天是这么多年来第一次谈决策。一个企业的兴旺在于决策，衰败莫过于决策的失败。我谈三个方面的决策，一个是法人决策，一个是法人代表决策，第三个是人生决策。

我目前已经接受了十多所高校的正式聘书担任顾问教授，做十年学问以后，到56岁的时候就做艺术家，我小时候就想从事艺术，到时候可以把头发留得很长。

先谈太平洋，我做了十年的太平洋，在太平洋里做了很多决策：太平洋的第一桶金，太平洋ST重组模式，包括这次胡润榜排行，借市、造市的决策。太平洋第一桶金，太平洋不就短短十年吗？我做掌门人毕竟有20年经历，在太平洋前已创造了十年的辉煌，到36岁下海的时候，应该说我谈企业如数家珍，做企业行云流水。所以太平洋发展速度不可能像一般的企业。再就是产业的定位非常重要，要想可持续、快速发展，必须选好产业。经营与管理可以模仿，人才也可以流动，产业应该是第一的。我们做了调研，哪怕孪生兄弟，基因、成

---

* 2006年5月29日，“第一财经商业大师论坛”，《第一财经日报》主办，网易商业报道独家直播。

长、教育背景都是一样，手中的产业不一样，结果也会是天壤之别，没有商量。我下海的时候是1995年底，那时做高速公路是很好的产业，人们说你不是异想天开吗？我说对啊，没有异想哪来的天开？这些好梦、美梦值得多少人向往、奋斗？我们没有关系，而高速公路是相对垄断的行业。我说这样，我们从给国企打工开始，最后终于有了一张订单，标的是29.4万元，这已经是第五包了，管理费累计给人家收掉了36%，我们算了一下，辛辛苦苦加智慧的劳动，可能还赔5万元钱。我跟我的部下讲，亏5万元不如亏8万元，部下不能理解，说我们应该帮老板少亏一点。我说少亏结果还是亏，图什么？大家还是不理解，我说理解执行，不理解也执行，听我的，用最短的时间、最优的质量，尽善尽美地文明施工干完工程。给我们的工期是140天，我们只用了72天。现场的人都感到非常奇怪，说怎么做得这么快？一看又很漂亮，是不是质量有问题？再一看质量也没有问题。应该说太平洋的第一桶金、原始资本的发源就是这么简单，没有什么不可告人的。这是一个法人决策，江苏太平洋构成有限公司是法人，严介和是法人代表。

好景不是太长，风水是轮流转的，没有永久的朝阳产业，朝阳、夕阳是朝而复始的。竞争越来越激烈，钱赚得不是那么快了，我就思索，我们不能老在这里，我们是不是另外找一条路，地上本没有路，走的人多了也就成了路，我们要做第一个寻路的人。这样我们就另辟蹊径，和政府谈判。我们从城市走向农村，到经济欠发达地区去，经济欠发达的地方政府想做没有钱。没有钱我们说我们拿钱做，做好了以后交给政府，分几年还本付息。分管市长感到好，盛情接待，市长常务会一致通过，觉得这个事比较大向市委汇报，市委一致通过，再征求人大意见，人大通过。从江苏宿迁市开始的第一条市府大道2800万元开始，然后做到2.8亿元，再做到28亿元，再做到280亿元，现在做到2800亿元。越做越大，滚雪球，越滚越大，而且没有用资本市场，如果太平洋

有效利用资本市场，可能还会大于今天的十倍，但是那样我们的人才历练、我们的管理水平可能都跟不上，还是这样比较好。

第三个举措，我们2001、2002、2003年重组了31家国有企业，没有一家好企业，资产负债超过200%，当时可以从负资产做平，但是我们没有这样做。说心里话，是出于一种强烈的社会责任感。什么是一流的企业家？一流的企业家是不懂什么做什么，所以我做工程、市政、交通、水利，我虽然不懂什么叫工程，但是无形的经营与管理我懂，无形往往比有形更重要，无形的决策就比有形的决策更重要。为什么说此地无声胜有声？为什么说以柔克刚而没有说以刚克柔的？中国是以人为中心，西方是以事为中心，中国是以领袖为核心，西方是以团队为中心。中国是以德治国，西方是依法治国，或者说中国是以法律为准绳，更是以道德为准绳的国家。

重组国有企业，是非常艰难的事。但是领导赏识我，我能不上吗？2003年10月28日在南通开了一次新闻发布会，宣布我做ST纵横的董事长，不是我要当而是领导一定要我当。当时，我说希望各级领导、纵横的同仁们、舆论界的朋友们要理解我、支持我，我要用四个月左右的时间换三个总经理。大家感到纳闷，这个企业已经这样了，还要四个月换三个总经理？我记得当场没有一个人理解。第一任总经理是我的办公室主任，三十多岁，是个天不怕地不怕的人。我说你去改革，大胆地改革，重病下猛药，不能保证盈利的子公司就减掉。第二任总经理是原来纵横的总经理，在纵横的一个半月里，他总是第一个到纵横，最后一个离开纵横。前一任总经理没有办成的，他都悄悄地办成了。第三任总经理是纵横分管销售的副总，新任纵横的董事长，20世纪70年代出生，年龄很小。我们知道企业中产业第一，人才第二，经营是第三，管理是第四。结果纵横2004年上半年扭亏为盈。我认为企业不是研究出来的是做出来的，只会研究的人研究也是白研究。只在校园里是培养不出企业家的，企业家是在风风雨雨、生与死的考验中锻炼出来的。一流的企

业就是一流的商学院，但一流的商学院不一定是一流的企业，真正一流的企业可以办出一流的商学院。有人讲，你这是在做导演。我说，是的，我不做导演谁做导演。第一任总经理是重病下猛药；第二任总经理是温和的，老牛筋烤不烂要慢慢烤；第三任总经理烧的是恒火。他们分别烧了三把火，让纵横三次脱胎换骨。

国有企业重组成功，太平洋不再是包工头形象，改变成企业家的形象。利也有了，名也有了，就给我排富人榜。以前的人都把钱看得很淡，人们不能把钱带进棺材，而钱恰恰可以把人带进棺材。过去太平洋都是比较低调的，这时候我思索不能再低调了，既然把我从幕后推到幕前，那我就来到幕前跟媒体打交道。又有人说怎么这么高调呢？我说不高调怎么办？树大招风我们懂，但是我们更懂的是树大招风不要紧，只要根深，经过暴风雨的洗礼，抗暴风雨的能力会更强。我们更懂得企业如果没有不可告人的东西，又有什么不能坦坦荡荡的？这件事不能怪媒体，水能载舟亦能覆舟，要一分为二地看。别人不理解我是正常的，如果我不理解别人，我就会觉得不正常了。我们要360度交朋友，哪怕是敌对，你放心都是优秀的，他不优秀怎么能成为你的敌对呢？你伤害了敌对，不就伤害了优秀吗？我主动低下头来走近敌对，在表现自己的同时能够达到感化、同化的目的，如果我是一流的，那么我就驾驭敌对；如果我是二流的，就和敌对进行合作。我觉得要理解媒体，它们采访不到东西怎么办，我这种牺牲是为了360度交朋友，是为了造势。太平洋一分钱广告费都没有花，从江苏一个品牌企业，一步步变成全国知名企业，难道不应该感谢媒体吗？人要审时度势。一切辉煌代表过去，未来永远是空白，不求永久的成功，唯求阶段性的相对成功。审时度势，见好就收。二十多年来，我们是用旅游的心态，大步流星一路走到今天，在不断的优胜劣汰中，终于完成了我们以社会为己任、以企业为本位、创造财富、完善自我的社会使命，衷心感激社会各界对我的赏识、包容、呵护，才使我变得既聪明又能干、更听话。

稻子成熟的时候就低头了，成熟的时候多美啊，金灿灿的一片。我说需要我做出妥协、让步，随时随地都可以，明明白白的妥协是高尚，坦坦荡荡的妥协才是真的英雄。一流的企业家不就是收放自如、进退裕如吗？所以这次退出太平洋建设，我打算到2006年底彻底退出商界。

我讲过自己的法人决策：第一桶金，ST纵横国有企业重组，借市造势，审时度势。我做企业的时候在农村乡里是了不得的人物，应该说是最优秀的，但是最优秀也带来了最痛苦。作为一流的人责任大，二流的人责任小，不入流的没有责任。薄熙来在大连当市长时也有争议，但当离开大连的时候，大连人都怀念他。当我有点名气的时候，我说我要换个环境，我跑到当时的县级市，马上影响就很大了，这时我再回到乡里的时候就没有杂音了。我选择到淮安，是因为我知道哪里的人文越厚重、哪里的历史越悠久、哪里的经济就越欠发达。当我到大市里做的时候，淮安县级市又没有杂音了，在省里的影响大了以后，我觉得我又要离开了，这个地方又不适合我了。我就到了南京，到了南京，在全国都出名了，全国出名就糟糕了，我又得走了，到了上海。当在国际上都有影响的时候，我就要退出商界了。

谈人生决策，我说我要做五个十年。我16岁，高二毕业当高二老师，7月份毕业，9月份就当老师。我做学生的时候，对老师说，你能不能下来我来当老师？后来我当老师的时候，班上的学生年龄都比我大，没有一个比我小的。我记得班长年龄最小18岁，我才16岁。大学毕业继续教学，第二年就进了校领导班子，后来结婚，老婆又怀孕了，我就选了一个中小型的国有企业——淮安市直水泥制品厂，进去后就成人物了，把我安排在办公室当副主任，企业后来撑不住了，向社会公开竞聘厂长，1986年我26岁，我报名的时候，人家说你怎么能来竞争厂长？我说你不是公开竞聘的吗？后来我跟第二名的差距拉得非常远。没有改革开放，没有公平竞争的环境，怎么能有我的今天？我做了十年的国企，创造了十年辉煌。我当时说过一句话，没有亏损的企业唯有无能

的厂长，领导也很赏识，市长、书记都表扬我；但也因为这句话给自己树了不少敌，不过当时并没有意识到。后来领导说你听我的，自己下海。一切水到渠成，领导赏识我，我就下海，1995 年 12 月 27 日我交了辞职报告，折腾出来一个太平洋。太平洋一直做到现在，我不能老在这个圈子里。我已经完成了三个十年：教书十年，给政府打工十年，下海自主创业又是十年，下面十年我要做学问，要走进中欧、走进名校做教授，欢迎同学们向我发难，我要与他们共同排除各种疑难杂症，只要告诉我疑难杂症，我就可以现场做手术。

我讲的法人决策、法人代表决策、人生决策，大家共同商榷。最后用 3 分钟说说我 20 年做企业的感悟。20 年的辛苦加 20 年的思索，20 年的实践加 20 年的创造。我们从异常超常中终于走出了异常，超越了超常，回归了正常。我们实现了梦想跨越，我们理直气不壮，财大气不粗，无私而有畏。因为昔日的苦难是我们终身进步的阶梯，是我们永不满足、不断进取的不竭动力，也是我们今天走向阶段性相对成功的必由之路。我们既是最优秀的也是最苦难的，既是最可爱的更是最可怜的。我们站着是一座山，倒下也是一座碑，既然胜券在握，那么接受嘲弄就如接受新的荣誉。当我们有梦想的时候，我们真的发现一些事情只代表过去，未来永远是空白的，我们在不断的自我否定中自我超越，我们凡事都积极主动，在不断的善败中，不断地从优秀走向卓越。我们从最初的塑造优质品格，崇尚有中国特色的伦理观念，到今天的自信而不自负、果断而不武断、自尊而不自傲、自足而不满足。脚不能到达的地方眼睛可以到达，眼睛不能到达的地方，心梦可以到达。我们憧憬着美好的未来，我们想做得更好，即使麻烦事我们也要充满信心，做得尽善尽美。谁叫我们是想做事、能做事、更能做成事的人呢？我们随时随地都从我做起，从现在做起，从一点一滴做起。我们深知对未来真正的慷慨，是把所有给予现在，我们想要壮志凌云，做要脚踏实地，谢谢大家。

附录三

太平洋企业文化体系及其精髓

一、太平洋建设企业文化精髓

牛羊文化——做人、做事、做企业的标准——方毅、刚勇；柔忍、圆通。

二、太平洋建设企业文化理念内核

和本理念——和谐、和美、和畅。

三、太平洋建设四大核心价值观

1. 太平洋建设宗旨

以社会为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我。

以社会为己任

突出企业社会责任的最大化，注重权力公众化、资产社会化，做到私有共用、私营共有，倾情打造具有中国特色的社会主义现代国企(国人办的企业)。

以企业为本位

坚持实业报国，加速企业发展，使每一个企业都能从做大到做优，在管理、经营、择业方面都能先人一步，成就企业的百年基业。

创造财富

全体太平洋建设人凭借自己的勤劳和智慧，集聚财富，创造财富，分配财富。崇尚财富如水，真正做到“你有、我有、大家有”。

完善自我

要想不被别人打倒，唯有自己打倒自己。太平洋建设人在不断否定自己、超越自我中自我完善。

太平洋建设倾情打造“私有共用，私营共有，权力公众化，资产社会化，具有中国特色的社会主义现代国企”。

2.太平洋建设精神

严谨、坚毅、务实、开拓、拼搏、献身

严谨：恪尽职守，精益求精。

坚毅：刚毅执著，坚定超越。

务实：脚踏实地，雷厉风行。

开拓：开拓进取，不断创新。

拼搏：勇往直前，永做强者。

献身：事业为重，奉献企业。

3.太平洋建设标准

方毅、刚勇；柔忍、圆通。

方圆有度，刚柔相济。

做人的脊梁是品质：方毅与刚勇。

在人生的任何阶段，不论公私、进退、屈伸、成败、荣辱乃至生死，从不做有损人格的事，始终坚守做人之本，保持气吞山河的魄力，挺直砥柱般的脊梁，支撑起一片希望与明媚的天空。

成功的手段是智慧：柔忍与圆通。

西哲苏格拉底总是笑眯眯地倾听别人对其演讲提出的质疑，这就是柔忍与圆通的典范。当然促使他如此豁达的根源在于他的力量：既然胜券在握，那么接受挫折与嘲弄便犹如接受新的荣誉。

4. 太平洋建设理念

行之以躬，不言而信；非知之艰，行之维艰；知足常乐，知不足常新；博学笃志，切问而近思；以至诚为道，以至仁为德；事在四方，要在中央；大成在德，小成在智；思：壮志凌云；行：脚踏实地。

层进式铺陈了太平洋建设做人做事做企业的观念，精准表达太平洋建设人的诚信观、创业观、创新观、学思观、道德观、管理观、成就观、实践观等八大价值取向。

诚信观：行之以躬，不言而信——躬身实践，知行一致，以行取信，以诚取信。

创业观：非知之艰，行之维艰——行动前周到考虑不利因素，知行

统一更重于行，在踉踉跄跄中大步流星地一路前行。

创新观：知足常乐，知不足常新——保持良好的心境，创新永无止境。对弱势群体，倡导知足常乐。对强势群体，智商高的、能力强的，倡导知不足常新，即对知识、道德、业绩永远攀新攀高。

学思观：博学笃志，切问而近思——坚守自己的志向，树立远大理想，敢于问天、问地、问人，敢于打破常规、突破樊篱、求是创新。

道德观：以至诚为道，以至仁为德——仁义礼智信，诚敬真善美。以德修身，以诚养性，善待万事万物。

管理观：事在四方，要在中央——圣人执要，四方来效。层级管理，各行其职。权力和责任对等，拥有99%的权力就要承担99%的责任，凡事当管则管，不可事必躬亲。

成就观：大成在德，小成在智——成就一般性事业需凭智商和才华，成就更大的事业还要靠德行。企业掌门人是裁判员，是道德人，其他都是运动员。运动员靠智商成就自己的事业。

实践观：思，壮志凌云；行，脚踏实地——既激情、梦想，又敢于冒险、大胆实践。敢思、敢试，多想、多做，少议论，做艺高人胆大的人，脚踏实地，雷厉风行。

四、太平洋建设六大文化基石

1. 牛羊文化

方毅、刚勇；柔忍、圆通。

牛羊文化是太平洋建设标准的影像：方毅、刚勇；柔忍、圆通。牛羊成群是一种富庶。印度野牛，乃兽中之王，无所畏惧，所向披靡；青藏羚羊，性情柔顺，善吃苦、能忍耐，挑战生命极限。集团总部接待前厅牛羊雕塑集中明示了太平洋建设人像牛一样，坚毅、执著，坦坦荡荡，

无私无畏；像羊一样柔忍、服从而贴心。

牛羊文化是太平洋建设企业文化精髓所在，是太平洋建设人做人、做事、做企业的准则。

2. 员工文化

毋忘在莒，守正出奇，方圆做人，万众归一，不断创新。

毋忘在莒：说的是春秋战国时期齐王的故事，意思就是永远不能忘记昔日创业的艰辛和苦难。忘记过去就意味着背叛。

守正出奇："守正"意即守住正派之风；"出奇"就是人无我有，人有我优，人优我新，创造奇迹，主宰市场。

方圆做人：就是为人处世，该方则方，该圆则圆。具体表现为：大事要方，小事要圆；对己要方，对人要圆。方是做人的脊梁，圆是处事的锦囊。方是以不变应万变，圆是以万变应不变；方中要容得了圆，圆中要不失方。

万众归一：一个企业，裁判员是唯一的。围绕太平洋建设的发展目标，人人事事都落实责任，每个人都要有领导和被领导的意识，找准好位置，扮演好角色。

不断创新：一切辉煌仅代表过去，未来永远是空白。创新是生命的延续，是企业发展的不竭动力。谁的创新意识高人一筹，谁的企业就能捷足先登。

3. 老总文化

塑造亦儒亦商文化品格；追求卓越的心理素质；崇尚有中国特色的管理观念；360 度交朋友；绝妙生存时代的自我完善；管理当管则管，决策一言九鼎；敢立潮头弄大潮。

塑造亦儒亦商的文化品格：儒家文化包含了许多积极的理念，以人为本、义利两全、贵和持中、自强不息等，老总们要注重学习以儒家思想为中心的中国传统文化，吸取其精髓，推陈出新。

追求卓越的心理素质："胜败乃兵家常事"。老总要经得起成败的考验，要有很强的心理承受能力。遭遇挫折、身处逆境中也能保持豁达乐观心态。"凌霄不屈己，得地本虚心"。与人相处时，我得无条件地理解别人，同时尽最大可能地理解别人对我的不理解。

崇尚有中国特色的管理观念：不去盲目随波逐流生搬硬套，贴近国情，有自己的个性。有个性的人往往是优秀的。"仁义理智信，诚敬真善美"，中国企业在若干年内不仅要有个性，还离不开适度的人性。因为，人的主观能动性的充分发挥，主要体现在对人的尊重上。员工对企业有感情，企业就有凝聚力。

360度交朋友：不管到哪里，都能适应环境，适应对方，不适应谈不上驾驭。用人格的魅力赢得对方的信任与尊重，化敌为友，驾驭敌对。我们常说"生活是永恒的老师"，生活中许多经验告诉我们：不要做损人利己的人，更不要做损人不利己的人。前者是小人，后者则是小人的平方。聚散皆是缘。

绝妙生存时代的自我完善：当你风调雨顺的时候要未雨绸缪，"有时常想无时日，莫道无时空悲戚"。当一切顺畅的时候，不要忙着轻狂地去祝贺，耗费时间，而应静下心来多做点事情，完善一下自己。每个人都有得天时、地利、人和之时，古人云："不愁无位，患所以立。"太平洋建设创造了大大小小的若干个机遇，从而发展成一个大型的、跨行业的企业集团。

管理当管则管：作为一个老总在内部管理上应该做到该管则管，不该管的则不管，让群体的能力得到充分的发挥，做到"人人有事做，事事有人做"。企业老总贵在苦其心志，而不是劳其筋骨。

决策一言九鼎：企业最大的灾难是决策失误。我们做任何重大决

策，一定要慎之又慎，但一旦决策，绝不更改，若有不妥之处则是在实施过程中完善。做重大决策时既要走群众路线，又不做群众尾巴；既广泛民主，又高度集中。

敢立潮头弄大潮：老总必须艺高胆大。艺高人胆小，是资源的浪费；而无知胆大恰恰更危险。20 世纪 80 年代是胆大私企老板的天下；90 年代生存下来的是既有胆量又有智慧的企业家；新世纪生存下来的是不仅有胆有智，还有经济基础的实业家。

4. 愉悦文化

帮他人做点事，自我心灵能得到莫大慰藉，哪怕对方恩将仇报也无怨无悔。

老总要有“闻过则悦”的胸襟与心态，在不断的自我否定中不断地自我超越。对内，应该问：我能为您做些什么吗？应该做到我不受委屈谁承受委屈；对外，既要 360 度方位交朋友，又要在永恒的老师——生活面前班门弄斧。

5. 苦难文化

昔日的苦难，是我们终生进步的阶梯；昔日的苦难，是我们终生进取的不竭动力；昔日的苦难，是我们阶段性走向成功的必由之路。

太平洋建设以**“苦难文化”**为精神之本，为的是让员工磨砺心志，直面苦难。唯有清醒地正视苦难，并最终克服和战胜苦难的人，才能成就大事业。

6. 九商文化

合格的老总与旗手犹如一棵参天大树，它有树根、树干和树冠。这棵大树要劲风不倒，应具备“九商”：**心商、德商、志商、智商、情商、逆商、悟商、财商、健商。**

大树之根——心商、德商、志商

心商就是维持心理健康，调试心理压力。心地慈善：一流商人应该是“忠孝两全”、“绵世泽莫如为善”。

德商是指一个人德性水平或道德人格品质。德商包括尊重、诚实、负责、忠心、礼貌等各种美德。“小成在智，大成在德”。

志商就是意志智商，指一个人意志品质水平，包括坚韧性、目的性、果断性、自制力等方面。人贵有志，有志者事竟成。

大树之干——智商、情商、逆商、悟商

智商就是人的智力发展水平。崇尚“天才”又不唯“天才”。智商反映一个人的观察力、记忆力、思维能力、想象力、创造力以及分析问题和解决问题的能力。生活是永恒的老师。不断地向生活学习，不断地提高智商，这是成功的基本条件。

情商就是管理自己的情绪和处理人际关系的能力。情商，涵盖了人的自制力、热情、毅力、自我驱动力等，是企业家必备的素质。

逆商是指面对逆境承受压力的能力，或承受失败和挫折的能力。逆商也称苦商。伟大的人格只有经历熔炼和磨难，潜力才会激发，视野才会开阔，灵魂才会升华，才会走向成功。

悟商是指一个人对人和事物本质的慎思明辨的顿悟能力。大悟大智，无形胜有形。悟商高低对人生影响巨大，可以说“一悟值千金”。

大树之冠——财商、健商

财商是指理财能力，特别是投资收益能力。财商是一个人最需要的

能力，也是往往被人们忽略的能力。为什么有人能在一生中积累巨大的财富？答案是：投资理财有能力。

健商是一个人关于健康的智慧和维护健康的能力，是个人所具有的健康意识、健康知识和健康能力的反映。健康高于财富。身体是革命的本钱。一个人要想在事业上获得成功，健康体魄、健康心理不可或缺。

五、太平洋建设四大用人观

用人标准：方毅、刚勇；柔忍、圆通。

用人理念：讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职。

讲阅历更讲能力，讲资历更讲贡献。

用人风尚：六分人才，八分使用，十分待遇。

用人魅力：待遇诱人，文化感人，事业留人。

六、太平洋建设三个“三零”企业构成

“三零”标准：零学历、零职称、零资历。

“三零”架构：零血缘、零情缘、零地缘。

“三零”企业：零内耗、零腐败、零亏损。

太平洋建设从诞生的那天起，“家族制”是“零”，“家长制”是“零”。

“两C”垂直的理性思考：集团对财务和材料(简称“两C”)人员采取双重管理。这种双重管理和监督保护了下属企业领导，更提升了下属企业的廉洁形象，有效防范了腐败行为。

七、太平洋建设十大哲学思想

企业家论

企业家是什么？企业家就是白居易笔下的“卖炭翁”。“可怜身上衣正单，心忧炭贱愿天寒”。企业家既是最优秀的，也是最苦难的；既是最可爱的，更是最可怜的。企业家站着是座山，倒下也是一座碑！

企业家不是资本家，也不是实业家。资本家围着钞票转；实业家围着企业转；企业家围着社会转。从赚钱的角度看，遍地是黄金，到处是钞票，谈企业如数家珍，做企业行云流水，一切围绕社会转，这才是真正的企业家。

做一个企业家必须经历过“三千三万”，练就四大功夫，读破五类书籍，扮演好六大角色。所谓“三千三万”：一是吃尽了千辛万苦，这正是饿其体肤、劳其筋骨；二是承受了千委万屈，这正是苦其心志；这还不够，还要经历千风万险，即企业虽能面临若干次生死存亡的考验，但终于活了下来。练就“四大功夫”：即扎实的理论文化功底，过硬的实战操作经验，对突发事件的应对与驾驭是从容的，对机遇与危机是高度敏感和警觉的。读破“五类书籍”：即政治学、法学、经济学、哲学和社会学，这些与企业相关的学科都得精通。另外，企业家还要不断地去探求未知，“知不足而常新”。要能抓住机遇、寻找机遇，更要善于创造机遇。企业家还要扮演好“六大角色”：企业战略的执行者、企业文化的传承者、企业变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者。企业家既要方毅、刚勇，又要柔忍、圆通，既激情、梦想、跨越，又年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗，一山容百虎。

政治专论

做企业需讲政治，企业家应是政治家。在中国做企业家，第一要讲

政治。

在特色国情、特色阶段做特色产业、特色企业，最为关键的是政治悟性和政治水准。要真正做一个既聪明、又能干、更听话的人。

公司政治：公司政治是公司生活的精髓。政治悟性是实现个人和企业成功的重中之重的因素。

做人专论

企业家的行为风尚：45度做事，90度做人，180度处事，360度处人。

45度做事：躬身，爬坡，脚踏实地，负重奋进。

90度做人：直角，方正。堂堂正正，外圆内方。

180度处事：上得了天，入得了地。哪怕是敌对的，也要走近，努力同化敌对，最终化敌为友。

360度处人：360度方位交朋友。只有朋友，没有仇敌。

方圆做人论：为人处世，该方则方，该圆则圆。大事要方，小事要圆；对己要方，对人要圆。方是做人的脊梁，圆是处事的锦囊。年轻而气不盛，理直而气不壮，财大而气不粗，一山容百虎。

吃亏是福论：吃亏带来机遇。先抛弃个人得失，处处乐于吃亏，最终创造出人生的种种机遇，从而实现自己的目标理想。没有"舍"，哪有"得"！

部下上帝论：部下是上帝。客户很多，但部下是唯一的，是最可爱的人。是员工的勤劳、智慧、忠诚成就了太平洋建设。

商人"三流"论：厚道+厚道，为三流商人；精明+精明，为二流商人；精明+厚道，为一流商人。

损人利己的人是小人，损人不利己的人是小人的平方。

文化专论

太平洋建设对企业文化的诠释：系统理论经过反复实践形成系统思想，再由系统思想升格而成系统理念。

一流企业做文化、标准；二流企业做品牌、资本；三流企业做项目、产品。这与一流企业卖标准、二流企业卖技术、三流企业卖产品、四流企业卖劳力是相通的。

一个企业只要有灿烂丰厚、内涵隽永的企业文化，就可以支撑企业在大浪淘沙中成为中流砥柱。

企业文化的价值占总资产的66%，企业发展关键靠文化支撑，核心竞争力是企业文化，并购企业、开拓市场靠企业文化。

被并购企业文化融合方式：灌入式，对于素质比较高的，直接灌入。渗入式，对于较差的企业，有所为、有所不为，缺什么补什么。搅拌式，针对相当差的企业，有进有出，适合的带进，不适合的就带走。

太平洋建设企业文化六大基石：牛羊文化；员工文化；老总文化；愉悦文化；苦难文化；九商文化。

人才专论

管人——用人——育人——做人。企业管理的关键在于管人，管人的关键在于用人，用人的关键在于育人，而管人、用人、育人最终又在于企业老总的做人。

优升。要不断提拔优秀的人才。凡是优秀的人才往往是在不称职地工作。大家都非常努力，拼命尽快进入角色，一旦进入角色，刚刚称职，就又被提拔了。实行魔鬼式的“拔苗助长”，自己提拔的自己的员工才是最可爱的员工。

起用新人。善于发现：相马更识马；倾情呵护：真心真情，惜护保护，精心培育；从容包容：允许犯错，不计较一时过失，崇尚成功

乃失败之母；慷慨使用：大胆用，放手用，不惜代价，舍得为有潜质的新人多交几次学费。

用人标准；用人理念；用人风尚；用人魅力。

三零标准。

疑人用人论：疑人要用、用人要疑，讲究科学用人与人性化用人的融合。理性的怀疑是对能人的有效爱护，感性的信任往往是对能人的伤害。用中疑，疑中用，透明地疑，透明地用。

犯错提拔论：对有明显潜质的人才，对一些特殊人才，因非品质问题犯错误，不仅可以不处分，而且还可以提拔使用，给他施加“精神压力”，让他“苦其心志”、革新修面、脱胎换骨，培养“既做总裁，又做奴才”的柔忍、圆通。哪怕再犯一次错误，也要再提拔他一次。这样，成功率可以达到80%。

能人“三流”论：抓住机遇，乘势而上，为三流能人；没有机遇，寻找机遇，为二流能人；异想天开，创造机遇，为一流能人。

经管专论

管理第一的时代已经过去，经营第一的时代已经到来。

经营第一：营销是企业第一生产力。一流的企业家做经营，二流的企业家做管理。企业管理不佳，只要经营得好，一样可以超常规发展；如果企业经营得不佳，即使管理得再好，也逃脱不了死亡的噩运。

万众归一：一个独立法人企业，法定代表人有99%的权利，同样承担99%的重任。

企业当管则管，决策一言九鼎。高层问大事，中层问中事，底层问细事。老总要思考重于行动。企业老总贵在苦其心志，而不是劳其筋骨。一把手不可事必躬亲、事无巨细，那样做不是功而是过，不是敬业而是荒废。

管理“三流”论：管好他人，管不好自己，为三流；管好自己，管

不好他人，为二流；管好自己，也管好他人，为一流。

老总工作时间“三流”论：三流的老总每天工作8小时；二流的老总每天工作5小时；一流的老总每天工作3小时。油瓶跌倒不要去扶，而要查处厨房放置油瓶的人。

成败专论

成功之道四部曲：用心学习——勇于实践——勤近思考——善求指教。

用心学习：博学，更用心悟；**勇于实践**：敢做，实践出卓见；**勤近思考**：切问近思，思而后创；**善求指教**：求得高人指点，听一席话胜读十年书。

大成在德，小成在智。

失败乃成功之母。勇败，善败，败而不馁，从失败中找出经验教训。屡败屡战，愈挫愈勇。

成功乃失败之母论：以成败论英雄。品行优的人，讲结果，不讲过程；品行一般的人，讲结果，更讲过程控制。小成在智，大成在德。失败是正常的，成功是不正常的，成功了更应如履薄冰。

一切辉煌仅代表过去，未来永远是空白。

成功人士三要素：第一是智商。第二是苦难。苦难是终身推动力。第三是阅历。行万里路，胜读万卷书。

成功与失败，原本一线之隔，却差之毫厘，谬以千里。

财富专论

财富如水：个人的富有应该建立在群体富有的基础之上。不筑堤，不围堰，该流淌时就让它流向干涸的地方，让江河湖海流淌起来。建设一个和谐、和美、和畅的富康“太平洋”、幸福“太平洋”。

实施“111”财富工程：在企业内部塑造100个亿元富豪、1000个

千万富翁、10000个百万富商。从2005年下半年开始，逐步将公司的股份无偿赠与集团的员工，2005年拿出40%赠与250位中层以上经管层，2006年再拿出25%赠与25位高层经管层，2007年再拿10%赠与5位核心经管层，最后严介和主席自己只留25%的股份。

让一大批能人从自由人到道德人，为社会创造更多财富。

实现“私有共用，私营共有，权力公众化，资产社会化”，倾情打造具有中国特色的社会主义现代国企(国人办的企业)。

名利专论

不可淡泊名利：高尚的人为名奋斗，善良的人为利奋斗。

追求红色“自私”：人类失去了“自私”，进取的动力在哪里？

创新专论

创新是企业文化的灵魂，是保持企业永续发展的动力。

创新无处不在。要有异想天开的狂热。

创新是今天的竞争，明天的美丽。

学习创新论：学习无处不在。学习不再是锁定在书本、停滞在校园。工作本身就是一种学习；承受压力、经历苦难也是学习；和一流人物在一起交流是最佳的学习。

学习知识三流论：学习知识为三流；裂变知识为二流；创造知识为一流。

班门弄斧论：敢于班门弄斧，为的是天天进步。在鲁班面前弄斧是难得的机遇，可以得到鲁班的指点，不敢弄斧则失去受指点的机会。

[General Information]
书名=管理境界
作者=严介和编著
页数=177
SS号=12097059
DX号=
出版日期=2008.11
出版社=北京大学出版社